



SAVONIA

Liiketoimintasuunnitelma kalliokiipeilytoimintaa tarjoavalle yritykselle

Kiipeily-yritys Kiiku!

Noora Seppänen

Opinnäytetyö

Valitse kohde.

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Noora Seppänen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma kalliokiipeilytoimintaa tarjoavalle yritykselle: Kiipeily-yritys Kiiku!	
Päiväys 27.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 100/10
Ohjaaja(t) Kristina Laitinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli toimia minulle henkilökohtaisena oppaana yrittäjyyteen ja antaa tietoa yrittäjyyden vaatimuksista ja yrityksen perustamisesta. Lisäksi tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma omaa, Inarin kuntaan perustettavaa kalliokiipeily-yritystä varten.</p> <p>Yrittäjyyttä lähestytään opinnäytetyössä elämäntyyli- ja naisyrittäjän näkökulmasta, minkä lisäksi siinä on kartoitettu piirteitä, joita yrittäjällä olisi hyvä olla yritystoiminnan mahdollistamiseksi. Ennen yrityksen perustamisvaiheita on kiipeilyä käsitelty matkailun ohjelmalvelun näkökulmasta matkailuelinkeinon kokonaisuuden huomioiden. Myös seikkailumatkailun perspektiivi on huomioitu teoriataustassa kiipeilylajin luonteen vuoksi. Ymmärtääkseen kiipeilyä ohjelmalvelutuotteena on tärkeää tietää kiipeilyyn liittyvät perusasiat välineistöstä kiipeilyä koskeviin asetuksiin, jotka on koottu opinnäytetyöhön informatiiviseksi kokonaisuudeksi. Näitä teoriaosuuden tietoja on hyödynnetty liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma koostuu teoriaosuuksista, jotka on käsitelty myös kalliokiipeily-yrityksen näkökulmasta. Lähdemateriaaleina on hyödynnetty alan kirjallisuutta ja internet-lähteitä. Lisäksi työhön on hyödynnetty paikkakuntalaisen näkökulmaa.</p> <p>Opinnäytetyössä saavutettujen johtopäätösten ja analysoinnin kautta voidaan todeta, että kalliokiipeily-yrityksellä olisi potentiaalia Inarin alueella. Opinnäytetyöprosessin tuoman yrittäjyysoppimisen kautta myös minulla olisi valmiuksia yrittäjäksi sen ollessa ajankohtaista noin 5-10 vuoden kuluttua. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä perustana, jota kehittämällä ja päivittämällä voidaan tulevaisuudessa aloittaa kalliokiipeily-yrityksen toiminta ja toivottavasti näin saadaan kiipeilytoimintaa laajennettua myös Pohjois-Lappiin asti.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, elämäntyyliyrittäjyys, kiipeily</p>	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Noora Seppänen			
Title of Thesis Business plan for a business offering rock climbing services: Climbing business Kiiku!			
Date	27.5.2013	Pages/Appendices	100/10
Supervisor(s) Kristina Laitinen			
Client Organisation/Partners			
<p>Abstract</p> <p>The main purpose of my thesis was to guide me to the world of entrepreneurship and give me the essential information needed about the requirements of being an entrepreneur and about starting my own business. Another main target was to create a business plan for my own business, located in the municipality of Inari and offering rock climbing services.</p> <p>Entrepreneurship is approached from the viewpoint of lifestyle and female entrepreneurship, in addition to forming a written portrayal description with essential features of a successful entrepreneur. Before examining the stages of establishing a business it was essential to explain the sport of climbing from the perspective of programmed services, also keeping the whole context of tourism industry in mind. Due to the characteristics of climbing, the perspective of adventure tourism is also taken into account. Thus, the basic issues of climbing are also presented informatively in this section, to help to form a picture of climbing as a programmed service. All this information was used as a base for the business plan.</p> <p>The business plan consists of theoretical framework that is after each part examined from the aspect of a climbing business. The thesis was made by using books and internet pages as sources. Apart from those I also made good use of the internal information I have gathered during the years of living in the area.</p> <p>As a result it can be stated that a business providing rock climbing services would have potential in the Inari area and that I myself would be fit for entrepreneurship when it becomes topical in about 5 to 10 years. The business plan forms a good base that can be developed and updated, so that in the future it is possible to establish the business and hopefully spread climbing all the way to Northern Lapland.</p>			
<p>Keywords business plan, entrepreneurship, lifestyle entrepreneurship, climbing</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	11
1.1	Opinnäytetyön rakenne	12
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö	12
2	YRITTÄJYYS.....	14
2.1	Elämäntyyliyrittäjyys.....	15
2.2	Yrittäjän muotokuva	16
2.3	Naisyrittäjäyys.....	18
3	KIIPEILY OHJELMAPALVELUTUOTTEENA.....	20
3.1	Matkailun ohjelmapalvelut.....	20
3.1.1	Ohjelmapalveluiden nykytila ja tulevaisuus.....	21
3.1.2	Seikkailumatkailu.....	23
3.2	Kiipeily	25
3.2.1	Kiipeilyyn tarvittavat välineet	25
3.2.2	Kiipeilyn lajit.....	30
3.2.3	Turvallisuus.....	34
3.2.4	Ammattitaidon hallinta	35
3.2.5	Kiipeilyä koskevat asetukset ja jokamiehenoikeudet.....	36
4	TIE YRITTÄJÄKSI – YRITYKSEN PERUSTAMISVAIHEET	38
4.1	Yritysideasta liikeideaksi	39
4.2	Liiketoimintasuunnitelma.....	40
4.3	Rahoituksen järjestäminen	41
4.3.1	Oma pääoma ja vieras pääoma	41
4.3.2	Julkinen rahoitus ja tuet.....	42
4.4	Yritysmuodon valinta.....	44
4.5	Yrityksen nimi ja ilmoitusasiat	46
4.6	Työsuojelu ja lakisääteiset velvoitteet	47
4.7	Kirjanpito.....	48
4.8	Yrittäjän epäonnistumisen syitä.....	49
5	KIIPEILY-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	51
5.1	Perustiedot: Kiipeilytystä tarjoava yritys Kiiku!.....	51
5.2	Kiiku! toiminta-ajatus ja liikeidea	53
5.3	Tuotteet	55
5.3.1	Asiakaslähtöinen ajattelu tuotteissa	55

5.3.2	Kiiku! kiipeilytuotteet.....	60
5.4	Toimintaympäristö	61
5.4.1	Inarin kunta	62
5.4.2	Inarin kunnan matkailu ja vetovoimatekijät	63
5.4.3	Kilpailijat	66
5.5	Asiakkaat.....	68
5.5.1	Segmentointi	68
5.5.2	Asiakkaan tarpeet ja motiivit	71
5.5.3	Tyytyväinen asiakas	72
5.5.4	Muut sidosryhmät	76
5.6	Yrityksen keskeiset valinnat.....	78
5.6.1	Strategiset valinnat	79
5.6.2	Visio ja tavoitteet	80
5.6.3	Markkinointi.....	81
5.7	Yritystoiminnan kannattava taloussuunnittelu	84
5.7.1	Hinnoittelu ja tuotelaskelma.....	85
5.7.2	Tuloslaskelma.....	86
5.7.3	Rahoitussuunnitelma	88
5.8	Riskit ja niiden hallinta	89
5.8.1	Riskianalyysi	89
5.8.2	SWOT	90
5.9	Seuranta.....	91
6	POHDINTA	92
	LÄHTEET	94

LIITTEET

Liite 1 Finnveran liiketoimintasuunnitelman malli

Liite 2 Tuotelaskelma yritykselle Kiiku!

Liite 3 Tuloslaskelma yritykselle Kiiku!

Liite 4 Investointien erittely ja hankintojen poistot

Liite 5 Kannattavuuslaskelma sekä rahan lähteet ja käyttö

Liite 6 Yrityksen Kiiku! tulossuunnitelma neljälle vuodelle

Liite 7 Yrityksen Kiiku! rahoitussuunnitelma kolmelle vuodelle

Liite 8 Kiiku! yritystoiminnan riskianalyysi

Liite 9 Kiipeilytoiminnan riskit yrityksessä Kiiku!

Liite 10 Yrityksen Kiiku! SWOT -analyysi

KUVA-, KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVAT:

KUVA 1. Kiipeilykengät ja -valjaat	26
KUVA 2. Kiipeilykypärät	27
KUVA 3. Erilaisia sulkurenkaita	27
KUVA 4. Varmistuslaitteet ATC ja GriGri, kiipeilyköyttä ja kiipeilyköyden käyttö varmistusvälineen kanssa	29
KUVA 5. Magnesiumpallo ja magnesiumpussi	30
KUVA 6. Boulderointia ulkona.	31
KUVA 7. Yläköysikiipeilyä sisäseinällä Kuopiossa.....	31
KUVA 8. Alaköysikiipeilyä sisäseinällä Kuopiossa.	32
KUVA 9. Kalliokiipeilyä alaköydellä varmistaen.	33
KUVA 10. Jääkiipeilyä.	33
KUVA 11. Kalliomaisemaa Inarinjärven Nanguvuonolla: Korppipahta	51
KUVA 12. Taustalla noin 40 metriä korkea Korppipahta	52
KUVA 13. Korppipahtan edusta, noin 15 metriä korkea kallio.....	52
KUVA 14. Inarin kunnan maantieteellinen sijainti	62
KUVA 15. Inarin vaakuna. "Mustassa kentässä uiva hopeinen siika päässään kultaiset poronsarvet"	63
KUVA 16. Inarin kunta.....	64

KUVIOT:

KUVIO 1. Matkailuelinkeinon jakautuminen pääluokkiin.	20
KUVIO 2. SWOT -analyysi matkailun ohjelmapalvelualan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista	22
KUVIO 3. Seikkailun tasot Mortlockin mukaan.....	24
KUVIO 4. Ohjelmapalveluiden turvallisuuteen vaikuttavat tekijät	34
KUVIO 5. Yrityksen perustamisen vaiheet.....	38
KUVIO 6. Liiketoimintasuunnitelma	40
KUVIO 7. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset vuosina 2005–2011	50
KUVIO 8. Tuotteen viisi tasoa	55
KUVIO 9. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen välttämättömät edellytykset.....	57
KUVIO 10. Kalliokiipeilytuotteen tuotanto- ja kulutuskaavio	58
KUVIO 11. Segmentointiin vaikuttavat tekijät	69

KUVIO 12. Asiakastyytyväisyyden osatekijät	73
KUVIO 13. Palvelun laatu-ulottuvuudet	74
KUVIO 14. Yrityksen Kiiku! muut sidosryhmät.....	78
KUVIO 15. Elämäntyyliyrityksen markkinointikeinot	82

TAULUKOT:

TAULUKKO 1. Esimerkki tuotepaketin hinnoittelusta	85
TAULUKKO 2. Tuloslaskelman rakenne	87

1 JOHDANTO

Idea opinnäytetyöhön on lähtöisin omasta elämästäni: aloitin seinäkiipeilyharrastuksen avomieheni kanssa syksyllä 2011 ja se vei heti mukanaan. Nykyään kiipeily on enemmänkin elämäntapa kuin pelkkä harrastus, sillä kaikki ajatellaan kiipeilyn kautta. ”Sen voi samalla tavalla tuntea ja ymmärtää vain ihmiset, jotka kiipeilevät paljon.” (Lunnas 2005.) Vietimme kesän 2012 kotipaikkakunnallamme Ivalossa ja tutkimme aluetta uusin silmin, kiipeilijän näkökulmasta. Yhtäkkiä tutut maisemat näyttäytyivätkin vain mahdollisina kiipeilypaikkoina, siirtolohkareita ja korkeita seinämiä oli erityisesti Inarinjärven tuntumassa todella paljon.

Koska lause ”voit lähteä Lapista, mutta Lappi ei lähde sinusta” pätee, olen aina tiennyt palaavani takaisin kotipaikkakunnalleni. Kesällä 2012 hahmottelin vitsailien ideaa kiipeily-yrityksestä, sillä kiipeilypaikkojen puute alkoi pitkän kesän ajan puuduttaa ja halusin jo ”takaisin seinille”. Pohjoisimmassa Lapissa ei ole vielä ollenkaan kiipeilytoimintaa ja esimerkiksi Inarin alueelta löytyy vain muutama valmiiksi putsattu ja vaikeustason mukaan luokiteltu kiipeiltävä boulder eli siirtolohkare. Pohjoisin sisäseinä nousee Sodankylään kesäksi 2013, aikaisemmin lähin sisäseinä on löytynyt Rovaniemeltä noin 290 kilometrin päästä Ivalosta. Käytännössä siis paluumuuttajalle ainut keino pitää kiipeily-elämäntapaa yllä on tehdä asialle jotain. Tällöin yrityksen perustaminen ja yrittäjäksi ryhtyminen on ainoa vaihtoehto.

Kun opinnäytetyöaiheen keksiminen tuli ajankohtaiseksi, tuntui liiketoimintasuunnitelman rakentaminen omaa yritystä varten luonnolliselta ja hyödylliseltä ratkaisulta tulevaisuuden työmarkkinat huomioiden. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis toimia eräänlaisena oppaana itselleni matkalla yrittäjyyteen ja valmentaa minua oman yrityksen perustamiseen.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu taustatietoa antavasta teoriaosista ja varsinaisesta toiminnallista osuudesta eli liiketoimintasuunnitelmasta. Opinnäytetyössä käsitellään ensin yrittäjyyttä yleisellä tasolla yksilön ja erityisesti elämäntyyliyrittäjän näkökulmasta, joka on tätä opinnäytetyötä ohjaava teema. Esiin otetaan myös naisyrittäjyysnäkökulma, koska se on tässä tapauksessa ajankohtaista.

Koska kyseessä on matkailun ohjelmapalveluiden alle lukeutuvan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen, on tärkeää myös esitellä toimialaa seikkailu- ja luontomatkailuun painottuen. Tästä aiheesta syvennytään tarkemmin kiipeilyyn, sen vaatimuksiin ja eri muotoihin lähinnä ohjelmapalvelutuotteen näkökulmasta eli siitä, mitä tulee ottaa huomioon kun kiipeilytetään ensikertalaisia.

Yrityksen perustamisvaiheisiin keskitytään pääasiassa yksityisen elinkeinonharjoittajan eli toiminimen näkökulmasta. Yksi osa yrityksen perustamista on liiketoimintasuunnitelman tekeminen, johon syvennytään yksityiskohtaisemmin osio osiolta. Varsinaisen kiipeily-yrityksen liiketoimintasuunnitelman perustana on elämäntyyliyrittäjyys ja se luo liiketoimintasuunnitelmalle eräänlaisen ikkunan, jonka kautta aihetta on kannattavaa tarkastella. Koska suunnitelmaa rakennetaan juuri tämän yrityksen kannalta, on ollut perusteltua jättää joitain vähemmän ajankohtaisiksi koettuja asioita vähemmälle tarkastelulle.

1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheinen tapa toteuttaa opinnäytetyöprosessi ja siihen kuuluu raportin lisäksi myös produkti eli varsinainen tuotos. Koko opinnäytetyö on yleensä erittäin työelämälähtöinen ja tuotos voi alasta riippuen olla esimerkiksi käytännön työn ohjeistus tai perehdytys, tapahtuman toteuttaminen tai näyttely. Myös toiminnallisen opinnäytetyön tulee osoittaa muiden opinnäytetyöprosessien tavoin tekijältä työhön vaadittavaa pitkäjänteistä työskentelyä sekä ammatillisten teorioiden osaamista tutkimukselliseen työtapaan yhdistettynä. Lisäksi on tärkeää, että opinnäytetyö tuo alalle jotain uutta edistäen alan ammattikulttuuria. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 27, 42, 65.) Tässä tapauksessa opinnäytetyön tuotos on liiketoimintasuunnitelma aloittavaa yritystä varten.

Opinnäytetyöprosessi lähtee liikkeelle aiheen suunnittelusta. Aiheen on hyvä olla tekijää motivoiva, omaa asiantuntemusta syventävä ja työelämälähtöinen, jolloin se tukee ammatillista kasvua ja urasuunnittelua. Opinnäytetöillä onkin usein oikean työelämän toimeksiantaja, kuten yritys tai yhdistys, jonka lähtökohtiin ja tarpeisiin aihe perustuu. Aiheen määrittelyn jälkeen tehdään toimintasuunnitelma jäsentämään sitä mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään, sekä hahmotetaan tulevaa aikataulua. Toimintasuunnitelman kenties tärkein osio on kohderyhmän määrittely sekä aiheen rajausta työssä käytettävien näkökulmien ja olennaisten elementtien avulla. Nämä rajaukset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu alan tietoperustasta, kuten käsitteistä ja teorioista. Viitekehys toimii eräänlaisena ikkunana, jonka läpi muuten käytäntöön perustuvaa toiminnallista opinnäytetyötä tarkastellaan ja tuotetaan. (Vilkka & Airaksinen 2003, 17–18, 23, 26, 39.)

2 YRITTÄJYYS

Yksiselitteistä määritelmää hyvästä yrittäjästä ei ole olemassa, mutta on tärkeää muistaa, että yrittäjyys ei ole pelkkää liiketoimintaa, vaan tapa ajatella ja toimia. Lähtökohtaisesti yrittäjyys on pitkäaikainen pohdinnan ja harkinnan tulos, johon on päädytty omasta halusta ja vahvasta tahtotilasta alkaa yrittäjäksi. Siksi yrittäjyyttä voitaisiin lähestyä prosessina, joka aiheuttaa muutoksia yrittäjäksi haluavan henkilön toiminnassa ja suhtautumistavoissa. Tänä aikana idea yritystoiminnasta kypsyy ja yritys voidaan saattaa suunnitteluvaiheesta käynnistysasteelle. (Holopainen & Levonen 2006, 15.) Yrittäjyysprosessi käsittelee yrittäjää siis alati muuttuvana ja oppivana persoonana, jota leimaa yrittäjyysidentiteetti. Se ei ole henkilön synnynnäinen piirre, mutta kehittyy yrittäjyyden myötä alkuvaiheista asti prosessinomaisesti. (Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti 2012.)

Yrittäjyyttä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta yrittäjän omaa panosta ja näkyvyyttä eri tavoin painottaen. Yrittäjyys voi olla sisäistä, jolloin työtä tehdään jonkun muun palveluksessa yrittäjämäisesti. Henkilön ajatusmaailma ja toimintatavat muokkautuvat ja hän suhtautuu työhön antaumuksella, kantaen laajempaa vastuuta ja kannustaen muita, jotta koko työyhteisön tulos olisi parempi ja toiminta tehokkaampaa. (Raatikainen 2011, 16; Kansikas 2007, 62–63.) Yrittäjyys voi olla myös omaehtoista, elämänhallintaa korostavaa henkilön sisäistä paloa yrittäjämäistä toimintatapaa ja sen vaatimaa asennetta ja motivaatiota kohtaan. Omaehtoisen yrittäjän toiminnan pohjana on usein jokin erityinen kyky tai lahjakkuus, jonka varaan yritys perustetaan. (Raatikainen 2011, 16.)

Ulkoinen yrittäjyys taas saatetaan mieltää synonyymiksi käsitteelle ”yrittäjyys”, vaikka todennukaisempi tapa olisi määritellä se omistajayrittäjyydeksi, joka on sekä konkreettista yrityksen omistamista että psykologista omistautumista. Ulkoisen yrittäjyyden tunnusmerkki onkin yritys, johon yrittäjällä on perustamis- ja omistamissuhde ja jonka toimintaa hän johtaa. Pelkästään liiketoiminnan luominen ei siis riitä, vaan yrittäjän eli omistajan on otettava täysi vastuu toiminnasta. Hänen on huolehdittava yritystoiminnan oikeuksista ja velvoitteista eettisesti niin, että syntyy voittoa ja kilpailukyky säilyy. Omistajayrittäjä vastaa myös henkilöstön hyvinvoinnista ja kehityksestä ja toimii itse kannustavana esimerkkinä muille. (Kansikas 2007, 109, 110, 145.) Ulkoisen yrittäjyyden eräs ilmenemismuoto on elämäntyyliyrittäjyys, joka on elämäntaidon ja yrittäjyyden yhdistämistä, pyrkimystä kohti kokonaisvaltaista elämänlaatua (Sipilä 2006, 11).

2.1 Elämäntyyliyrittäjyys

Elämäntyyliyrittäjien yritystoiminta perustuu jollekin äärimmäisen kiinnostuksen kohteelle, jonka pohjalle oma ura ja elämä halutaan rakentaa, ”tehdä kaikki toisin”. Elämäntyyliyrittäjälle raha ei ole itseisarvo, vaan tärkeää on elämänsisältö ja työn ilo, mahdollisuus elää unelmaa ja tehdä jotain itselle. Elämäntyyliyrittäjäksi ryhtymistä määrittelevät erilaiset vetävät ja työntävät voimat, kuten suurempi vapaus, mahdollisuus keskittyä kiinnostaviin asioihin ja halu erilaistaa työtapoja mielekkäiksi sekä käyttää aika merkityksellisemmin. Elämäntyyliyrittäjyys voi olla kritisointia perinteisiä työtapoja, rahakeskeisyyttä ja kasvuyrityksiä kohtaan. Usein tätä yrittäjyysmuotoa sovelletaankin lähinnä pieniin yrityksiin, mikä yrittäjälle tarkoittaa monen roolin omaksumista – ”Menestyvässä elämäntyyliyrittäjässä yhdistyvät ammattimies, kehittäjä, liikkeenjohtaja ja elämäntaitaja.” (Sipilä 2006, 7, 15, 20–21.)

Elämäntyyliyrityksiä voidaan eritellä neljään perustyyppiin, joiden ydin liittyy osaamiseen, paikkaan, harrastukseen tai arvoon. Kaikkien lähtökohtana on osaaminen, mutta edellä mainitut tekijät muodostavat yritystoiminnan reunaehdot. Yritystyyppit voivat myös olla voimassa samanaikaisesti eivätkä ne syrjäytä toisiaan. (Sipilä 2006, 87–88.)

Osaamisperusteisten elämäntyyliyritysten toiminta perustuu erikoistuneelle osaamiselle, oli kyseessä sitten kokonainen toimiala, tuote tai vaikka johtaminen. Yritykset keskittyvät usein niihin osa-alueisiin, jotka jäävät suurilta yrityksiltä huomioimatta tai muuten hoitamatta. Henkisen osaamisen tarjoaminen on yleistä, mikä vaatii yritystoiminnalta pienempiä resursseja. (Sipilä 2006, 89.)

Paikkasidonnaisten elämäntyyliyritysten lähtökohtana on halu asua ja työskennellä tietyssä paikassa, hyödyntäen sen alueen resursseja kuten esimerkiksi markkinoita, maa-aluetta tai kiinteistöä. Tunneside paikkakuntaan voi määrittää sen, missä yrittäjä haluaa toimintaansa harjoittaa. (Sipilä 2006, 96.)

Harrastussidonnaiset elämäntyyliyritykset syntyvät yrittäjän intohimosta jotain harrastusta kohtaan, jolloin ”harrastuksesta tulee ammatti ja ammatista elinkeino”. Tämä mahdollistaa ajankäytön maksimoimisen harrastuksen parissa, vaikka taloudelliset edellytykset voivat olla tietyissä tapauksissa, kuten metsästystoiminnassa, heikot. (Sipilä 2006, 101–103.)

Arvosidonnaisten elämäntyyliyritysten keskiössä on halu edistää jotain itselle tärkeää arvoa yritystoiminnan avulla suoraan tai välillisesti. Nämä yritykset ovat usein voittoa tavoittelemattomia, kuten kirkot ja yhdistykset. Rahoitusta toimintaan haetaan muun muassa jäsenmaksuilla tai lahjoituksilla. (Sipilä 2006, 111.)

Elämäntyyliyrittäjää kohtaa samanlaiset ongelmat kuin muutkin yrittäjät. Ristiriitainen suhde rahaan korostuu enemmän, mutta monet löytävät ratkaisun niin sanotun menestyskehän logiikasta: ”kun talous on kunnossa, voidaan keskittyä tekemiseen ja kun keski-

tytään tekemiseen, syntyy hyvä työtulos, josta seuraa myös hyvä taloudellinen tulos.” Haasteena ovat myös asiakkaiden hankinta ja markkinointi, jotka kulkevat käsi kädessä. Elämäntyyliyrittäjän on suotavaa saada muut markkinoimaan itseään, sillä se on tehokkaampaa ja vie vähemmän resursseja. Tärkeää on lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja sitä kautta omien tavoitteiden saavuttaminen. Verkostoituminen nähdään sekä hyvänä että huonona asiana. Toisaalta sen kautta yritykset voivat täydentää osaamisellaan toisiaan ja tukea toistensa toimintaa, toisaalta verkostoituminen voidaan nähdä omia toimintatapoja ja aikaa rajoittavana toimintana, jolloin sitoutuminen muihin voidaan kokea hankalaksi. Verkostot ovat kuitenkin hyvä tuki esimerkiksi oman kapasiteetin jäädessä liian pieneksi kysynnän tulvassa. (Sipilä 2006, 124, 153, 214–217, 221–222.)

Monia mietityttää yrittäjän ratkaisu lähteä elämäntyyliyrittäjäksi. Kyllä, monella muulla yritysmallilla voisi pärjätä taloudellisesti paremmin ja uralla voisi saada enemmän arvostusta muilta. Kansainvälistä toimintaa voisi olla helpompi lähestyä jostain valmiista ja isommasta organisaatiosta käsin. Elämäntyyliyrittäjä on kuitenkin tehnyt tietoisien valintojen. Hän uskoo, että ”yksilön ja yhteisön hyvinvointi voivat kulkea käsi kädessä” ja että aikaansaannosten rinnalla on tärkeää huomioida, millä tavoilla ja tyylillä tavoitteeseen on päästy. Parhaimmillaan elämäntyyliyrittäjä saa nauttia jokaisesta hetkestä työnsä parissa ja toteuttaa omaa unelmaansa. (Sipilä 2006, 270, 273, 274.)

2.2 Yrittäjän muotokuva

Yrittäjäksi ryhtymistä voidaan ajatella prosessina, johon tärkeimpinä tekijöinä vaikuttavat henkilötekijät, yleiset taustatekijät sekä tilannetekijät. Yrittäjäksi aikova tulkitsee näitä tekijöitä yhdessä toimintavaihtoehtojen kanssa ja tekee lopulta päätöksen siitä, alkaako hän yrittäjäksi vai ei. (Sutinen & Viklund 2004, 46.)

Henkilötekijät

Henkilötekijät ovat piirteitä, jotka toimivat hyvinä edellytyksinä yrittäjäksi ryhtymiselle. Yrittäjiin voidaan liittää usein joukko myönteisiä adjektiiveja ja muita yleisesti hyväksi pidettyjä ominaisuuksia. Vahvimmin näistä ominaisuuksista pääsevät esille oman elämän hallinta ja suoriutumistarve. (Sutinen & Viklund 2004, 27.) Yrittäjälle sopivia piirteitä tulee tietysti mieleen useampia. Holopainen ja Levonen (2006, 16) niputtavat nämä piirteet yrittäjäominaisuuksiksi, joihin he luettelevat kuuluviksi muun muassa

- innon ja luottamuksen omaan ammattitaitoon ja ideaan
- halun suoriutua, onnistua ja päteä
- itsenäisyyden, oma-aloitteisuuden ja kyvyn tehdä päätöksiä
- valmiuden ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta
- tavoitteellisuuden ja pitkäjänteisyyden.

Morris (2011, 9) muodostaa listan tekijöistä, joita yrittäjällä on ihannetapauksessa. Hän painottaa sanaa ”ihanne” ja lisää, että jonkin osa-alueen ollessa heikompi on myös muita tapoja ratkaista asioita. Morrisin ideaaliyrittäjän prototyyppi

- ottaa vastuun omista teoistaan
- arvioi riskit huolellisesti ennen yrittämistä
- on kurinalainen eikä luovuta, vaikka tulee vaikeaa
- ymmärtää suurimman osan yrityksessä tarvittavista työtehtävistä
- oppii nopeasti
- on suhteellisen älykäs ja hyvämuistinen
- on luova ja etsii parempia tapoja tehdä asioita
- osaa ennaltaehkäistä ongelmia
- johtaa ennemmin kuin tulee johdetuksi
- on helposti ymmärrettävä
- saa tahtonsa läpi tallomatta muita
- pitää selkeää ja tarkkaa kirjanpitoa
- haluaa todella palavasti onnistua.

Vaikka henkilöltä löytyisivätkin kaikki edellä mainitut ominaisuudet ja avut, eivät ne takaa hänen menestymistään yrittäjänä. Tärkeää on myös osata suhteuttaa nämä ominaisuudet yrityksen perustamisideaan tasapainoisella tavalla. Alkavan yrittäjän täytyy rehellisesti tutkia näitä kokonaisuuksia ja muodostaa itselleen todenmukainen kuva siitä, mitä yrittäjänä toimiminen on ja onko hänestä siihen. Näiden asioiden selvittämiseksi on kehitetty helpottavia työkaluja, kuten yrittäjäyys- ja luonnetestejä. Vähentääkseen toiveajattelua ja lisätäkseen itsearvioinnin luotettavuutta olisi myös hyvä keskustella asiasta ulkopuolisten, kuten muiden alan yrittäjien kanssa. Muiden on helpompi arvioida henkilön toimintatapoja, vahvuuksia, kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia niin, että lähtökohdat ovat mahdollisimman todenmukaiset. (Holopainen & Levonen 2006, 17–19.)

Taustatekijät

Jokaisen ihmisen tausta, historia, seuraa häntä nykypäivään. Yrittäjien tapauksessa taustalla on usein esimerkiksi ollut mahdollisuus seurata toisen yrittäjän elämää läheltä ja samastua siihen (Sutinen & Viklund 2004, 48). Yrittäjäperheen lapsista tuleekin muita useammin yrittäjiä. Taustatekijänä voi olla myös vahva ammatillinen osaaminen, pitkä työura, työskentely pienyrityksessä ja yrittäjien työtapojen hallinta mallioppimisen kautta. (Holopainen & Levonen 2006, 22.)

Tilannetekijät

Yrittäjäksi alkamisen alkusysäys voi johtua myös silkasta onnenkantamoisesta tai sattumasta: yrittäjäksi ryhtyvä sattuu olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan tai hänet irtisanotaan juuri sillä hetkellä, kun liiketoimintasuunnitelma omaa yritystä varten on tekeillä (Morris 2011, 4–5). Pääsääntöisesti tilannetekijät jaetaan työntäviin eli kielteisiin ja vetäviin eli myönteisiin tekijöihin. Kielteisiä tilannetekijöitä voivat olla edellä mainittu irtisanominen, uhka työttömyydestä, huono työilmapiiri ja sopimattomuus alaiseksi. (Sutinen & Viklund 2004, 48.) Henkilö voi tahtomattaan ajautua pakoyrittäjäksi, jonka tuloksena yritys perustetaan, koska muuta työllistymiskeinoa ei ole tai yrittäjäksi ryhtyminen on ainoa keino jatkaa samaa työtä (Viitala & Jylhä 2007, 39). Henkilö haluaa kokea itsensä riippumattomaksi muista ja haastaa itseään uudella tavalla hyödyntäen luovuuttaan, joka ei nykyisellään pääse täyteen potentiaaliinsa. Näitä motiiveja puoltavat myönteiset tilannetekijät, kuten yrittäjyyden hyväksyvä asennekulttuuri ja yhteiskunnan rahallinen ja henkinen tuki. Morris (2011, 9) mainitsee edellytyksiksi myös perusterveyden sekä lähipiirin tuen. Yhteenvetona voi todeta, yrittäjäksi ryhtyvällä täytyy olla yrityksen perustamista tukeva elämäntilanne, joka kaikin mahdollisin tavoin sysää häntä kohti omaa yritystä (Holopainen & Levonen 2006, 22).

2.3 Naisyrittäjyys

Kuten yrittäjyyden määrittely, on myös naisyrittäjyyden määrittely moninaista. Yksinkertaisimmillaan se on naisen tai naisten perustama yritys, josta 50 prosentin osuus yrityksestä on naisen omistuksessa tai jota nainen johtaa (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005). Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen internetsivuston mukaan vuonna 2012 Suomen yrittäjistä kolmannes eli noin 75 000 yrittäjää on naisia.

Naisten yritykset ovat pieniä, suhteellisen vakavaraisia ja ammattitaitoon perustuvia. Naisyrittäjyyden lähtökohta painottuukin itsensä työllistämiseen ja yleisin yritysmuoto on toiminimi. (KTM 2005.) Nämä tekijät selittävät hyvin sitä, miksi naisyrittäjistä yksinyrittäjiä on lähes kolme neljäsosaa ja alle kolmasosa toimii työnantajayrittäjinä. Yritystoimintaa harjoitetaan eniten henkilökohtaisia palveluja ja koulutusta tarjoavilla toimialoilla. Seuraavaksi eniten naisyrittäjiä työllistyy vähittäiskaupan alalla sekä terveys- ja sosiaalipalveluissa. Lisäksi yli puolet majoitus- ja ravitsemisalalan yrittäjistä on naisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Naisyrittäjien yritystoimintaa leimaavat valitettavasti pienimuotoisuus ja kasvuhaluttomuus, mikä johtuu osittain naisten pienemmästä riskinottokyvystä – toisaalta konkurssiinkin ajaututaan miesten yrityksiä harvemmin (Sutinen & Viklund 2004, 53).

KTM:n julkaisussa (2005) viitataan erääseen määritelmään, jonka mukaan naisten todellisuus on erilainen. Naisyrittäjien onnistumisen tunteet eivät ole sidottuina pelkästään taloudelliseen menestykseen, vaan huomattavampia tekijöitä ovat enemmänkin työtyytyväisyys, perhe ja hyvä elämä. Tästä päästäänkin naisyrittäjyyden ongelmiin, jotka liittyvät usein perhe-elämän ja uran yhteensovittamiseen. Naiset kokevat saamansa tuen liian vähäiseksi, vaikka keskimääräisesti he tarvitsisivat sitä enemmän tavoitteisiin päästäkseen. (Sutinen & Viklund 2004, 52.)

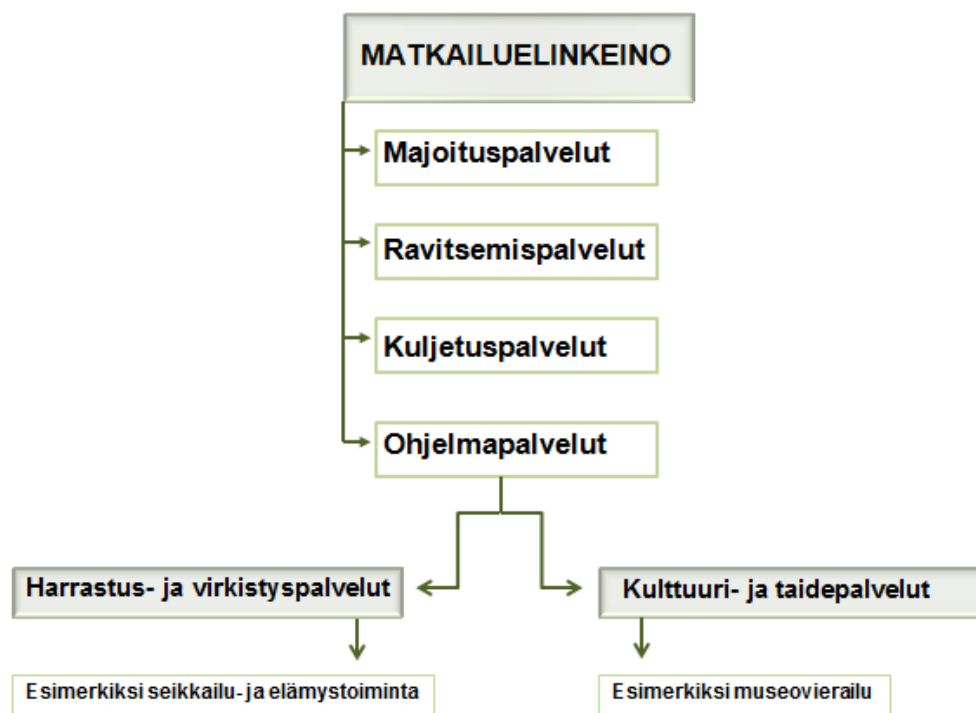
Naisyrittäjyyden tukemiseksi on olemassa erilaisia toimenpideohjelmia ja hankkeita, joiden tarkoituksena on naisyrittäjien aseman parantamisen lisäksi vaikuttaa yleisesti työllistymiseen ja tasa-arvoon, kuten esimerkiksi KTM:n vuoden 2005 *Naisyrittäjyysjulkaisusta* käy ilmi. Naisyrittäjyyttä tukevia organisaatioita ja tahoja on paljon, kuten esimerkiksi Yrittäjänäisten keskusliitto, kauppakamarit ja TE-keskusten naisyritysneuvojat. Lisäksi naisyrittäjyyttä on pyritty tukemaan järjestämällä koulutusta, tukiverkostoja ja rahoitusta. (KTM 2005). Naisyrittäjälainaa tarjoaa esimerkiksi Finnvera. Lainan suuruus on enintään 35 000 euroa toimintaansa aloittavalle tai jo olemassa olevalle pienyritykselle, jota nainen johtaa päätoimisesti tai johon hänellä on enemmistöosakkuus. Laina voidaan myöntää lähes kaikille yritysmuodoille ja sitä voidaan täydentää esimerkiksi starttirahalla sekä Finnveran tarjoamilla muilla rahoitusmuodoilla. (Finnvera s.a., a.)

3 KIIPEILY OHJELMAPALVELUTUOTTEENA

Kiipeilyn suosio viime vuosina on kasvanut, eikä sitä voida pitää vain urheilumuotona vaan enemmänkin elämäntapana. Eräs espanjalainen kiipeilyvalokuvaaja on määritellyt kiipeilyn olemusta seuraavasti: ”Ei kiipeilylle ole olemassa mitään määritelmää. Se on hetkiä ja tunteita luonnossa - - Tunnet viihtyväsi.” (Lunnas 2005.) Tässä raportissa kiipeilyä käsitellään tuotteistettuna ohjelmapalveluna. Ohjelmapalvelutuotteena kiipeily kuuluu osaksi matkailuelinkeinon ohjelmapalveluita seikkailu- ja elämystoiminnan ohjelmapalveluiden alaluokaksi, minkä vuoksi käsittelyssä ovat ensin yleisesti nämä kokonaisuudet (kuvio 1).

3.1 Matkailun ohjelmapalvelut

Matkailuelinkeinoa kuvaavat hyvin suuri volyymi, suhdanneherkkyys sekä sesonkiluonteisuus. Elinkeino jakautuu useihin toimialoihin, jotka liittyvät palvelujen tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin tai näitä toimintoja tukeviin elinkeinoaloihin. (Verhelä & Lackman 2003, 10, 12.) Monialaisuuden vuoksi matkailuelinkeinoa lähestytäänkin usein klusterin avulla. Kuviossa yksi näkyvinä matkailupalvelujen pääluokkina voidaan pitää majoitus-, ravitsemis-, kuljetus- ja ohjelmapalveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)



KUVIO 1. Matkailuelinkeinon jakautuminen pääluokkiin.

Matkailun ohjelmapalvelut yhdistävät eri toimialoja yhdeksi kokonaisuudeksi. Ohjelmapalveluja tuottavat yleensä niihin palveluihin erikoistuneet yritykset ja matkailukeskukset oheispalveluina. Ne muodostavat matkailutuotteen aktiivisen, usein ohjatun osion. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Ohjelmapalveluille onkin olemassa useita määritelmiä. World Tourism Organization (WTO) jakaa palvelut vesi-, ranta- ja talviaktiviteetteihin, luontomatkailuun, sosiaaliseen elämään ja kilpailuihin. Määritelmää on muokattu myös enemmän Suomen markkinoille soveltuvaan malliin, joka perustuu harrastus- ja virkistyspalveluiden sekä kulttuuri- ja taidepalveluiden erottamiseen toisistaan (kuvio 1). (Verhelä 2007, 16.)

Matkailun ohjelmapalveluja määritellään myös laajemmin palveluprosessin omatoimiseksi tai ohjatuiksi toiminnoiksi, joihin asiakas itse osallistuu ja jotka perustuvat elämyksen tuottamiseen luonnon, kulttuurin, viihteen, liikunnan tai terveydellisten tekijöiden kautta. Ne ovat siis varsinaisten matkajärjestelyiden, kuten majoitus- ja kuljetusjärjestelyjen ulkopuolisia, elämyksiä tuottavia palveluita tai suppeammin käsiteltynä matkajärjestelyjen toiminnallisia osia, joihin osallistutaan seuraamalla tai suorittamalla. (Verhelä & Lackman 2003, 17.) Ohjelmapalveluissa keskeistä on siis asiakkaan toiminnan aste ja teemoittelu esimerkiksi luonnon, kulttuurin ja liikunnan mukaan (Komppula & Boxberg 2005, 133). Asiakkaan rooli voi olla passiivinen esimerkiksi omatoimisesti luontoa tarkkaillen, puoliaktiivinen urheilutapahtumaa seurattaessa tai aktiivinen ohjatulla hiihtoretkellä. Oleellista on, että asiakkaalla on mahdollista kokea elämyksiä aktiivisuuden tasosta riippumatta. (Verhelä 2007, 17.)

3.1.1 Ohjelmapalveluiden nykytila ja tulevaisuus

Ohjelmapalvelut ovat matkailun kasvava osa-alue, sillä matkailijat haluavat matkalleen entistä enemmän merkityksellistä sisältöä (Verhelä & Lackman 2003, 5). Tämä selittää hyvin sitä, miksi ohjelmapalveluyritysten ja niiden henkilöstön määrä sekä liikevaihto ovat kasvaneet tasaisesti, vaikka kansainvälisten kriisien ja laman vaikutus näkyvätkin tilastoissa notkahduksina. Tilastokeskuksen vuoden 2008 toimialarekisterin mukaan ohjelmapalvelualalla kokonaisuudessaan toimipaikkojen määrä oli vuodesta 2007 vuoteen 2008 kasvanut 13 prosentilla, liikevaihto kasvanut 17 prosenttia ja henkilöstömäärä lisääntynyt 8,2 prosentilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Ohjelmapalvelualaan vaikuttavat yleisesti matkailuun liittyvät megatrendit, joihin kuuluvat muun muassa turvallisuus- ja elämyshakuisuuden lisääntyminen sekä kansainvälistyminen. Suomen vahvuuksia ovat puhdas luonto, laadukkuus ja mahdollisuus markkinoida maata turvallisena matkakohteena, jossa joka vuodelle on omat aktiviteettinsa. Alan kärkiyritykset, kuten suuret safaritalot ovat sijoittuneet vetovoimakohteiden kuten esimerkiksi Lapin matkailukeskusten tuntumaan ja pienet matkailupalveluyrittäjät täydentävät verkostoa. Luontoon pohjautuvat ohjelmapalvelut kiinnostavat ihmisiä kansainvälisesti ja palveluita on tarjolla monipuolisesti ohjatusta vaelluksesta murtomaahiihtoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.) Paikallinen kulttuuri ja toisilleen kontrasteina toimivat vuodenaajat ovat myös Suomen valttikortteja.

Muutamia kärkiyrityksiä lukuun ottamatta Suomen ohjelmapalvelutoiminta on valitettavasti pienimuotoista, mikä näkyy liiketoiminnallisen osaamisen puutteena. Varallisuus ei riitä markkinointiin, tuotteiden ja yritystoiminnan kehittämiseen ja esimerkiksi kaluston uusimiseen. Vetovoimakohteiden ulkopuolella verkostot ovat hajautuneet. Lisäksi kansainvälisesti vaikuttavat kriisit, joilla on vaikutusta ihmisten turvallisuuteen ja talouteen alentavat ihmisten matkustusintoa, erityisesti vaikeasti saavutettaviin kohteisiin, kuten Suomeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.) Kuviossa kaksi on esitetty tarkemmin ohjelmapalvelualan ominaisuuksia SWOT- analyysin avulla.

Vahvuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> Suomen luonto on vahva vetovoimatekijä Suomi on moderni, turvallinen ja siisti Suomen tunnettuus kongressimaana luo vakuuttavuutta Alueellinen verkostoituminen paikoin kehittyneenä Aktiviteettien ympärivuotinen tarjonta Kärkiyritysten kansainvälinen kilpailukyky hyvä Talvimatkailukeskusten parhaimmiston palvelutaso hyvä Matkailun käyntikohteet lähellä potentiaalisia asiakkaita 	<ul style="list-style-type: none"> Taloudellisten resurssien niukkuus heikentää kehittämismahdollisuuksia Kannattavuus ei riitä uusiutumiseen Markkinointi- myynti- ja verkostoyhteistyön osaamisen puute Tuotteiden kapea-alaisuus Toiminnan sesonkiluonteisuus Bisnesosaamisen puute Saavutettavuuden ongelmat Alan yritysten hajanaisuus
Mahdollisuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> Kilpailukyky laadulla ja vakuuttavuudella Ympäristömyönteinen imago Innovaatiot Erikoistuminen Turvallisuusriskien hallinta Vähän investointeja vaativat liikeideat Suomeen suuntautuvien kaukomatkojen suhteellinen edullisuus Yhteistyön tehostaminen yritysten ja toimijoiden kesken Paikallisen perinteen ja tarinoiden tuotteistaminen Vesistöpalvelujen tuotteistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Talouden taantuma Energian, polttoaine- ja lentohintojen kehitys Eu:n laajentumisen lisäämä kilpailu Terrorismin aiheuttama matkustuspelko Uudet kansainväliset kohteet Ympäristökatastrofit Ympäristöasioihin liittyvä negatiivinen julkisuus Hallitsemattoman seikkailuonnettomuuden negatiivinen julkisuus Vääristynyt hintakilpailu samoilla tuotteilla Uusi matkailutrendi syrjäyttää luontomatkailun

KUVIO 2. SWOT -analyysi matkailun ohjelmapalvelualan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010) **Huom. Uhat ja heikkoudet ovat väärinpäin.**

3.1.2 Seikkailumatkailu

Seikkailu- ja elämystoiminta, toisin sanoen seikkailumatkailu ('adventure tourism') nähdään matkailijan yksilöllisistä ominaisuuksista riippuvaksi kokemukseksi – tietty seikkailu ei ole kaikille seikkailua. Seikkailun kokemuksen syntymiseen liittyvät muun muassa henkilön luonteenpiirteet ja aiempi kokemus. (Novelli 2005, 202.)

Seikkailutuotteet ovat luontoon tai rakennettuun ympäristöön sijoitettuja kokemuksellisia ohjelmapalvelutuotteita, joissa elämys syntyy aktiivisesta osallistumisesta johonkin tavanomaisesta poikkeavaan, usein ihmisten omia henkisiä tai fyysisiä rajoja rikkovaan uuteen toimintaan (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2004; Verhelä & Lackman 2003, 178–179; Novelli 2005, 204). Seikkailua on määritelty eräänlaisena yhdessä ja erikseen toimivien ominaisuuksien summana. Näitä määritteleviä tekijöitä ovat

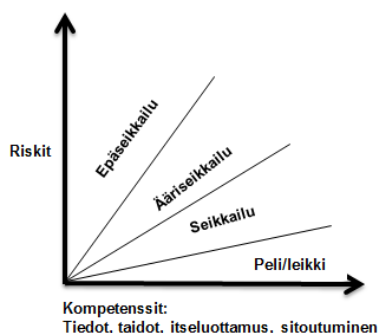
- epävarma lopputulos, joka yhdistetään vaaran, riskin ja haasteen tuntemuksiin
- odotetut (sisäiset) palkkiot eli ihmisen tuntemus siitä, että seikkailu tuottaa hänelle hyötyä, tyytyväisyyden tunnetta tai muita palkkioita
- uutuudenviehätys, joka tuottaa stimuloivia jännityksen ja innon kokemuksia
- todellisuuspakaisuus
- tutkiminen ja löytäminen
- syventyminen ja keskittyminen
- vastakohtaisten tunteiden kokeminen. (Swarbrooke, Beard, Leckie, Pomfret 2003, 9, 11–12.)

Seikkailutuotteissa avainasemassa ovat siis elämyksellisyys ja edellä mainituista tekijöistä syntyvät korostuneet, vahvat kokemukset. Näiden avulla palveluntuottajan tehtävänä on saada asiakkaalle aikaan myönteinen muistijälki. Esimerkiksi seikkailun kokemuksessa lopputuloksen epävarmuus luo jännitystä, mutta se ei saa yltyä turvattomuuden tai liiallisen pelon tunteeksi: ohjelmapalvelu täytyy tuottaa turvallisella, asiakkaiden voimavaroja kunnioittavalla tavalla ilman, että seikkailua määrittelevät riski, jännitys tai muut tekijät kärsivät. (Verhelä & Lackman 2003, 179–180.)

Seikkailumatkailua voidaan lähestyä eri näkökulmista. Ensinnäkin siitä voidaan erottaa erityisiä markkinaosuuksia, nichejä, jolloin esimerkiksi fyysiseen toimintaan painottuva aktiivinen turismi ('activity tourism') nähdään erillisenä seikkailumatkailun osa-alueena (Swarbrooke ym. 2003, 17). Eräs konkreettisempi lähestymistapa on kuitenkin jakaa seikkailumatkailu pehmeään tai kovaan seikkailuun. Pehmeä seikkailu, 'soft adventure' ei välttämättä vaadi henkilöltä erityistaitoja ja riskit ovat pienemmät. Tärkeää on varsinainen kokemus itse. Kova seikkailu, 'hard adventure' vaatii suorittajalta etukäteiskokemus-

ta ja tietynlaisia taitoja, minkä lisäksi seikkailuun liittyvät riskit ovat suuremmat. (Novelli 2005, 203; Swarbrooke ym. 2003, 33.) Toinen lähestymistapa, johon on hyödynnetty edellistä kovan ja pehmeän seikkailun jakoa, on kolmijako tutkimusmatkailuun, vaativiin seikkailumatkoihin ja virkistysmatkailuun. Tutkimusmatkailussa kuten interraileilla jännitys syntyy matkasta uuteen, erilaiseen kulttuuriin ympäristöineen ja ihmisineen, eikä varsinaisia ohjattuja aktiviteetteja tarvita seikkailun tunteen saavuttamiseksi. Vaativilla seikkailumatkoilla ihmisen voimavarat, niin henkiset kuin fyysiset, joutuvat todella koetukselle. Asiakas haluaa kokea oikean, luonnollisen riskin ja pelon tunteen, mutta palvelun tuottaja tulee samalla huolehtia siitä, etteivät ne pääse kasvamaan liian suuriksi tai vaarallisiksi. Vaativia seikkailutuotteita ovat esimerkiksi useat kiipeilyä, sukellusta ja maastopyöräilyä sisältävät tuotteet sekä survival game -tyyppiset kilpailut. Virkistysseikkailutuotteet ovat usein lyhytkestoisia ja helpohkoja tuotteita, joissa jännitys syntyy asiakkaan aktiivisuustason puitteissa uusien tilanteiden kohtaamisesta ja vauhdista. Useat luontomatkailutuotteet, kuten koiravaljakkoajelut ja kalastusmatkat lukeutuvat virkistystuotteisiin. (Verhelä & Lackman 2003, 182–183.)

Seikkailumatkailun jaottelut linkittyvät yhteen Mortlockin seikkailun tasoihin, jotka syntyvät henkilön kompetenssien suhteesta koettuun riskitasoon (kuvio 3). Pelit ja leikit ovat lähes riskittömiä palveluita kuten luonnon tarkkailu, jossa asiakkaan taidot ja tiedot eivät joudu koetukselle. (Verhelä 2007, 21.) Toisaalta korkean kompetenssin omaavalle myös suurempiriskinen seikkailu voi tuntua leikiltä (Swarbrooke ym. 2003, 10). Seikkailun tasolla riskit ovat suuremmat ja vaativuustaso korkeampi. Ääriseikkailun tunne toteutuu vaativilla seikkailumatkoilla, kun asiakkaan voimavarat joutuvat koetukselle ja hän ylittää rajojaan. Epäseikkailussa pelko, ahdistus ja jännitys kasvavat liian suureksi, jolloin tuote kääntyy itseään vastaan eikä asiakas saa siitä enää myönteisiä kokemuksia. (Verhelä 2007, 21.)



KUVIO 3. Seikkailun tasot Mortlockin mukaan. (Verhelä 2007, 20)

Johtuen muun muassa yksilön omista kokemuksista, kompetensseista ja palvelun luonteesta voidaan todeta, että seikkailuohjelmapalvelut ovat erittäin haasteellisia toteuttaa. Ne vaativat palvelun tuottajalta paljon suunnittelua sekä kykyä varautua myös odottamattomiin riskeihin ja haasteisiin, joita seikkailutoiminta tuo tullessaan (Verhelä & Lackman 2003, 179–180; Novelli 2005, 207–208). Näistä seikoista huolimatta seikkailumatkailun suosio on kasvanut muun muassa erilaisten tiedotusvälineiden kautta sekä seikkailu-urheilun suosion ja uutisoinnin kasvaessa (Verhelä & Lackman 2003, 179–180). Ihmiset ovat yhä enemmän tietoisia ympäröivästä maailmasta, uusista kohteista ja lisäksi kiinnostuneempia aktiviteetteihin painottuvista lomista (Novelli 2005, 207).

3.2 Kiipeily

Kiipeily on ihmiselle luonnollista toimintaa ja se on ollut osa muinaisten ihmisten selviytymistoimintoja. Suomi on kiipeilymaana nuori ja kiipeilyä on alettu harrastaa maassa vasta 1950-luvulla, jonka jälkeen se on hitaasti kasvattanut suosiotaan. 1990-luvun jälkeen suosio nousi räjähdysmäisemmin ja noina aikoina myös maan kiipeilyn kattojärjestö Suomen Kiipeilyliitto ry (SKIL) on aloittanut toimintansa. (Arasola & Koski 2006, 11, 15.) Kiipeilyä leimaa kiipeilyetiikka, joka Peter Donnellyn väitöskirjassa *The subculture and Public Image of Climbers* (1980) määritellään kiipeilijöitä ohjaavaksi, kiipeilykulttuurin sisällä vallitsevista kirjoittamattomista säännöistä ja ohjeista koostuvaksi yksimielisyydeksi. Näiden sääntöjen ja ohjeiden avulla kiipeilyä pyritään estämään muodostumasta liian helpoksi ja toisaalta niiden avulla suorituksia pystytään kategorisoimaan. (Lunnas 2005.)

3.2.1 Kiipeilyyn tarvittavat välineet

Kiipeilyvälineiden tulee olla lajiin soveltuvia, mutta ennen kaikkea tärkeää on voimassa olevien määräysten ja säädösten täyttäminen. Maailmanlaajuisesti hyväksyttynä pidetään CE -merkintää, joka tulisi löytyä jokaisesta kiipeilyturvallisuuteen liittyvästä välineestä. Ohjelmapalveluyrityksille vastuu on laajempi ja heidän tulisi pitää käyttöpäiväkirjaa välineistöstä ja hävittää käyttökelvottomat varusteet. (Kuluttajavirasto 2003.) Tarkoista säädöksistä huolimatta varusteiden turvallisuus on seurausta niiden oikeanlaisesta käytöstä ja harrastekiipeilyssä vastuu on aina viimeisenä kiipeilijällä.

Kiipeilyvarusteet voidaan jakaa esimerkiksi perusvarusteisiin ja varmistusvälineisiin. Perusvarusteita ovat esimerkiksi kiipeilykengät, -valjaat, kypärä ja sulkurenkaat ja varmistusvälineitä muun muassa tuubimaiset varmistusvälineet, GriGri-varmistusväline sekä kiipeilyköydet. Myös kiipeilyyn soveltuvat vaatteet ja magnesium voidaan luokitella kiipeilyvarusteisiin. (Arasola & Koski 2006, 35, 48).

Kiipeilykengät ovat olennaisessa roolissa kiipeilyssä ja ilman niitä tapahtuvaa kiipeilyä voitaisiin verrata autolla ajamiseen peilijäällä kesärenkailla. Kiipeilykenkiä on useita erilaisia, eri pohjarakenteilla ja kiristysmenetelmillä varustettuina (kuva 1). Tärkeää on löytää itselle sopiva malli, joka istuu jalkaan tiukasti, mutta ei ole liian mukava eikä toisaalta liian kivulias pidettäväksi – kiipeilykenkä muotoutuu ja venyy käytössä. Kuten kenkiä, myös kiipeilyvaljaita on erilaisia ja niidenkin tulee istua kiipeilijän päälle napakasti. Valjaat jaetaan karkeasti istuma- ja kokovaljaisiin, joista jälkimmäinen on tarkoitettu lähinnä lasten ja erityisryhmien kiipeilyyn istumavaljaiden ollessa suosituin valjasmalli (kuva 1). Mallista riippumatta on tärkeää opetella valjaiden oikeanlainen säätäminen ja pukeminen sekä kiipeilyköyden oikea kiinnityskohta ja -tapa. Hyvin hoidettujen valjaiden käyttöikä on jopa 5 vuotta, mutta niiden kunto tulee tarkistaa säännöllisin väliajoin eikä rikkoutuneita tai vähänkään repeytyneitä valjaita tule pitää enää kiipeilykäytössä. (Arasola & Koski 2006, 35–47; Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 14–16.)



KUVA 1. Kiipeilykengät ja -valjaat. (Varuste.net 2012a, 2012b, 2012j)

Kiipeilykypärää tulisi käyttää mielellään aina ulkona kiipeillessä. Sen tarkoitus on suojata kiipeilijän päätä putoamisen aiheuttamilta iskuilta sivuilta, edestä ja takaa sekä ylhäältä putoavilta kivilta ja kallionkappaleilta. Kiipeilykypärää ei tulisi käyttää mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin kiipeilyyn ja isompien iskujen tapahtuessa se on poistettava käytöstä, koska kypärään on voinut muodostua murtumia, joita silmä ei havaitse. Kypäriä valmistetaan muun muassa muovista, lasikuidusta ja polystyreenistä. Kypärää valittaessa tulee varmistaa sen istuvuus, minkä lisäksi useille henkilöille tärkeää on kypärän keveys. Kuvassa kaksi on kaksi suosittua peruskiipeilykypärämallia. (Creasey & Shepherd 2000, 21.)



KUVA 2. Kiipeilykypärät. (Varuste.net 2012c, 2012d)

Sulkurenkaat (kuva 3) ovat alumiinisia tai teräksisiä portin avulla kiinnittyviä lenkkejä, joita käytetään muun muassa varmistamiseen ja laskeutumiseen. Sulkurenkaita on erimuotoisia ovaaleista suosittuihin D-renkaisiin, mutta rakenteellisesti niitä on kahdenlaisia, lukottomia ja lukollisia. Lukotonta sulkurengasta käytetään jatkoissa ja varusteiden kuljettamisessa, sillä se voi vahingossa aueta, minkä sen käyttö varmistamisessa on kiellettyä. Lukollista sulkurengasta, jonka portti kiinnittyy ruuvin avulla, käytetään esimerkiksi varmistuslaitteen kanssa ja ankkuripisteen rakentamiseen. (Arasola & Koski 2006, 43; Oulun kiipeilyseura 91 ry.) Sulkurenkaan käyttöön liittyy tiettyjä, turvallisuutta parantavia ohjeita. Sulkurengasta tulee käyttää vain pituussuunnassa, jolloin se on vahvimmillaan. Jokaiseen sulkurenkaaseen on CE- normin mukaisesti prässätty renkaan lujuus eri suuntiin rasitettuna portin ollessa auki sekä lukittuna. Sulkurenkaat ovat kestäviä, mutta niiden kunto tulee tarkistaa säännöllisin väliajoin eikä rengasta saisi pudottaa kovalle alustalle yli kahden metrin korkeudesta, sillä niihin saattaa syntyä lujuutta heikentäviä hiusmurtumia. Kovan iskun kokenut tai muuten vaurioitunut sulkurengas on poistettava käytöstä välittömästi. (Arasola & Koski 2006, 45–47; Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 17.)



KUVA 3. Erilaisia sulkurenkaita. (Varuste.net 2012f, 2012g, 2012h, 2012i)

Varmistusvälineen tarkoitus on pysäyttää kiipeilijän putoaminen ja edesauttaa hallitussa laskeutumisessa. Varmistusvälineiden toiminta perustuu kitkaan, joka köyden ja välineen välillä vallitsee, jolloin varmistajalta ei vaadita suuria ponnistuksia pudotuksen pysäyttämiseen. Välineet ovat usein alumiinisia ja ne kiinnitetään valjaisiin lukittuvalla sulkurenkaalla. Varmistuslaitteet (kuva 4) jaetaan passiivisiin tuubimaisiin välineisiin (esimerkiksi Black Diamondin ATC) sekä semi-aktiivisiin varmistuslaitteisiin (esimerkiksi GriGri). Passiiviset varmistuslaitteet eivät lukkiudu itsestään, jolloin varmistajan rooli on aktiivisempi. Semi-aktiiviset laitteet taas ovat itselukkiutuvia, jolloin nopea liike eli kiipeilijän putoaminen köyteen lukitsee laitteen. Olennaista varmistuslaitteiden käytössä yleisesti on hallita oikea varmistustekniikka, laitteen käyttö ja kiinnittäminen. Kuten sulkurenkaat, myös varmistusvälineet tulee poistaa käytöstä niiden koettua hiusmurtumia aiheuttavia iskuja tai ollessa muuten liiallisesti kuluneita. (Arasola & Koski 48–49; Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 13–14.)

Köysien tulee olla vain kiipeilykäyttöön tarkoitettuja köysiä eikä niitä saa käyttää mihinkään muuhun. Köysi on henkilökohtainen eikä sitä lainata muille tai osteta käytettynä – kiipeilyköysi on kiipeilijän tärkein turvaväline (kuva 4). Siksi köyden kunto tarkistetaan ennen ja jälkeen kiipeilyn ja se säilytetään oikeaoppisesti: köysi vyyhdetään ja asetetaan kuivaan, hyvin ilmastoituun, auringon valolta, liialta ja liialta lämmöltä suojattuun paikkaan. Nykyään köydet valmistetaan kernmantel-tekniikalla, jolloin köyden ydin koostuu nylonsäikeistä, jotka on tiukasti punottu yhteen. Ydintä ympäröi tiivis suojamantteli, joka suojaa köyden tärkeää ydintä ulkopuoliselta rasitukselta. Varsinaiset kiipeilyköydet on punottu joustaviksi, dynaamisiksi, jolloin ne kuolettavat osan putoamisenergiasta venymällä. Laskeutumisköydet ovat staattisia eivätkä alenna kiipeilijään kohdistuvia putoamisvoimia, minkä vuoksi niitä käytetään vain laskeutumiseen tai kiipeilyköytenä reiteillä, joissa putoamisvaara on erittäin pieni. (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 9–11; Arasola & Koski 2006, 60–61, 62.) Lisäksi on olemassa semi-staattisia köysiä, joita käytetään esimerkiksi pelastustöihin tai kiipeilykäytössä laskeutumisköysien tapaan. Köysiä käytetään yksin- ja kaksinkertaisina riippuen niiden lujuudesta. Köyden kestävyyttä eli lujuutta taas testataan UIAA:n normipudotustestillä, jossa testataan köyden kestävien norminmukaisten pudotusten määrä tietyllä kuormalla. Tämän avulla voidaan arvioida köyden laatua ja käyttöikää, josta kannattaa pitää kirjaa. Jokainen kiipeilykerta kuluttaa köyttä ja vanheudessa sen ominaisuudet voivat heiketä. Kiipeilyköysi tulee poistaa käytöstä, jos se on vioittunut tai kokenut yhden normin ylittävän pudotuksen. (Arasola & Koski 2006, 58, 61–63.)



KUVA 4. Varmistuslaitteet ATC ja GriGri, kiipeilyköyttä ja kiipeilyköyden käyttö varmistusvälineen kanssa. (Varuste.net 2012e, 2012k, 2012l; Trekki Oy 2013)

Kiipeilyyn soveltuvista vaatteista ei ole olemassa sääntöä, mikä käy ja mikä ei. Kun kiipeillään ulkona, on tärkeää varustautua kuten muutenkin ulkoillessa: säävarauksella. (Creasey & Shepherd 2000, 18–19; Arasola & Koski 2006, 52–53.) Ohjenuoria kiipeilyvaatteiden valintaan kuitenkin on olemassa lähinnä turvallisuuden edistämiseksi. Vaatteiden ei tulisi olla liian löysiä, jotta ne eivät vahingossa jää varmistuslaitteen väliin. Toisaalta liian tiukat vaatteet estävät kunnollisen liikkumisen seinällä. Huivit ja muut irtonaiset kankaat eivät kuulu kiipeilyyn, sillä nekin voivat jäädä varmistuslaitteeseen kiinni. Samasta syystä myös pitkät hiukset kannattaa pitää kiinni. Korujen käyttöä tulisi välttää – kaulaketjut voivat toimia kuristavina elementteinä kuten huivit, korvakorut jäädä kiinni köyteen ja sormukset ja kellot voivat hankautua pilalle tai jäädä kiinni otteisiin. (Arasola & Koski 2006, 52–53.)

Magnesiumkarbonaattia eli mankkaa käytetään käsien hikoilun estämiseksi, jolloin kitka otteen ja kiipeilijän välillä paranee (Creasey & Shepherd 2000, 21). Magnesiumia on saatavana paloina, jauheena ja nesteinä ja säilytys tapahtuu kankaisessa mankkapussissa, jota kiipeilijä kantaa mukanaan valjaiden varustelenkkiin ripustettuna tai ohuella vyöllä vyötäisille kiinnitettynä (kuva 5) (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 18; Arasola & Koski 2006, 51). Magnesiumia tulisi käyttää harkitusti, sillä se tukkii otteiden pintaa ja tekee niistä liukkaita, minkä lisäksi sitä pidetään sotkevana ja terveydelle haitallisena sen pölyämisen vuoksi. Sen käyttö on kuitenkin perusteltua tietyissä tapauksissa, vaikka jotkut luonnehtivatkin magnesiumin käyttöä enemmän psyykkistä kuin fyysistä varmuutta antavaksi aineeksi. (Arasola & Koski 2006, 51–52.)



KUVA 5. Magnesiumpallo ja magnesiumpussi. (Bad dog outfitters 2013.)

3.2.2 Kiipeilyn lajit

Kiipeilyn niin sanottuja alalajeja on useita erilaisia ja jaottelu perustuu osittain kiipeilyetiikan mukaiseen ryhmittelyyn. Kiipeilyetiikan mallin mukaisesti kiipeilyä pidetään seitsemästä tasosta koostuvana kiipeilypelien hierarkiana, jotka on jaoteltu sen mukaan, paljonko apuvälineistöä on käytettävissä. Mallin ääripäät ovat välineetön, puhdas boulderointi ja kaikkien apuvälineiden käytön salliva retkikuntakiipeily. (Lunnas 2005.) Kiipeily pitää siis sisällään ”monia eri lajeja”, joiden erona ovat sääolosuhteet, välineet, vaativuus, vaikeus ja riskin taso (Arasola & Koski 2006, 19).

Boulderointi

Boulderointi (’boulder’, iso kivi, lohkar) on kiipeilyä ilman kiipeilyvaljaita tai -köysiä turvallisella, yleensä noin 3–5 metrin korkeudella. Boulderoida voi esimerkiksi ulkona kallioilla, isolla siirtolohkareella tai sisäkiipeilyseinällä. Boulderointi on hyvä tapa tutustua lajiin eikä välineistöä tarvitse paljon: kiipeilykengät, mankkapussi ja ulkona crashpad eli boulderpatja, jolle mahdollinen putoaminen tapahtuu, riittävät. (Creasey, Shepherd & Gresham 2000, 13; Arasola & Koski 2000, 19.) Boulderoidessa tärkeässä roolissa ovat ”spottaajat” eli henkilöt, jotka mahdollisen putoamisen sattuessa yrittävät suojata kiipeilijää ohjaamalla hänen putoamisensa crashpadille niin, ettei kiipeilijä putoa patjan ulkopuolelle tai lyö itseään esimerkiksi maassa olevin kiviin tai puunkantoihin. Kuvassa kuusi boulderoidaan pienellä siirtolohkareella Inarinjärven maastossa Ivalossa.



KUVA 6. Boulderointia ulkona.

Seinäkiipeily

Seinäkiipeily on varmistettua kiipeilyä yleensä sisäseinillä ja siinä noustaan boulderointia korkeammalle (kuva 7). Seinäkiipeilyn välineistö on boulderointiin vaadittavaa välineistöä laajempaa. Kiipeilyä varmistetaan kiinnittämällä kiipeilyköysi sulkurenkaan ja varmistuslaitteen avulla kiipeilyvaljaisiin. Seinäkiipeily jaetaan kahteen alalajiin, joista turvallisempi on yläköysikiipeily. Siinä köysi kulkee kiipeilijän ja varmistajan välillä yläankkurin kautta, jolloin tipahtaminen on lähes vaaratonta. (Arasola & Koski 2000, 20.)



KUVA 7. Yläköysikiipeilyä sisäseinällä Kuopiossa.

Toista seinäkiipeilyn alalajia, kuvassa kahdeksan näkyvää alaköysikiipeilyä eli liidausta ('lead climbing'), harjoitettaessa kiipeilyn riskit lisääntyvät. Kiipeilijä vie itse köyttä mukanaan kiinnittäen eli klipaten sen säännöllisin väliajoin seinään asetettuihin pultteihin. Kiipeilijän pudotessa putoamismatka on pidempi kuin yläköysikiipeilyssä, aina vähintään edelliseen klippiin asti. Liidauksessa vaatimukset sekä kiipeilijää itseä että varmistajaa kohtaan kasvavat. (Arasola & Koski 2000, 20; Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 21.)



KUVA 8. Alaköysikiipeilyä sisäseinällä Kuopiossa.

Kalliikiipeily

Kalliikiipeilyä harrastetaan sen nimen mukaisesti ulkona luonnonkalliolla, sekä ylä- että alaköysikiipeilynä. Kallioiden kunto, muodot, terävyys, irtokivet ja sääolosuhteiden huomiointi tuovat kalliikiipeilyyn sisäkiipeilyä enemmän särmää. Kallioon on voitu kiinnittää kiinteitä varmistuspisteitä eli liima- tai porahakoja, joiden turvallisuuden arviointi on kuitenkin aina viime kädessä kiipeilijällä. Kiipeilijä voi kiivetä myös luonnollisilla varmistuksilla, jolloin hän kantaa mukanaan erilaisia apuvälineitä, joita esimerkiksi kallionhalkeamiin asettelemalla saadaan varmistus aikaiseksi. (Arasola & Koski 2000, 21.) Kuvassa yhdeksän alaköysikiipeillään kiinteiden varmistuspisteiden avulla Kuopion Haminalahti II:lla.



KUVA 9. Kalliokiipeilyä alaköydellä varmistaen.

Muut kiipeilyn muodot

Teknisessä kiipeilyssä kiipeilijä käyttää seinällä pysymiseen teknisiä apuvälineitä. Kiipeilijä ei ota tuntumaa kallioon, vaan etenee roikkuen omista varmistuksistaan. Teknistä kiipeilyä harrastetaan lähinnä kallioreiteillä, joilla ei voi edetä muutoin kuin apuvälineitä käyttäen. (Arasola & Koski 2006, 25.)

Jääkiipeilyssä kiivetään jääputouksia pitkin ja se on haastavaa kokeneellekin kiipeilijälle, sillä kiipeilijän täytyy tunnistaa jään kestävyys ja ominaisuudet, jotta riskit eivät kasvaisi liian suuriksi. Kalliokiipeilyvälineiden lisäksi jääkiipeilyssä hyödynnetään kenkien jäärautoja ja jäähakkuja, joiden avulla seinämällä edetään. (Arasola & Koski 2006, 25.) Kuvassa kymmenen jääkiipeillään Kuopion Haminalahti I:llä.

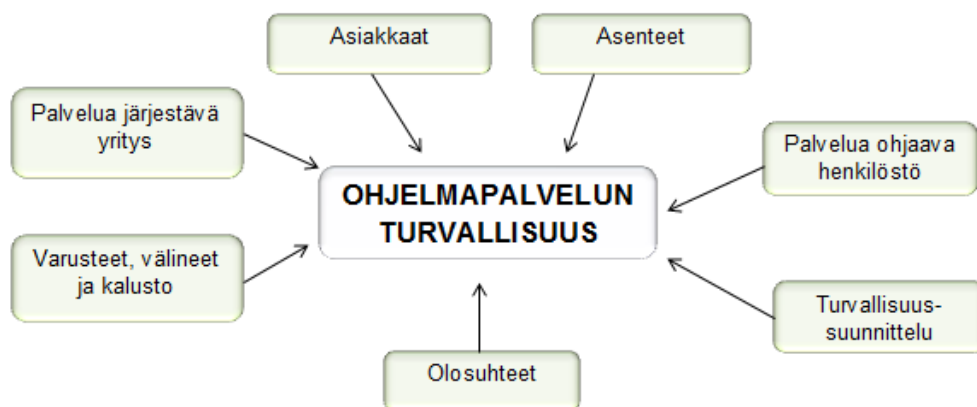


KUVA 10. Jääkiipeilyä. Valokuva: Juuso Leikas.

Vuorikiipeily voi monipuolisimmillaan sisältää kaikki kiipeilyn osa-alueet. Muihin kiipeilymuotoihin verrattuna vuorikiipeilyssä korostuvat enemmän myös oman elimistön henkiset ja fyysiset rajat. Olennaista on kiipeilytaitojen lisäksi tuntea sääolosuhteet muutokseen ja muutenkin kunnioittaa luonnonvoimia. (Arasola & Koski 2006, 25.)

3.2.3 Turvallisuus

Turvallisuutta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Se voi esimerkiksi olla tuntemus siitä, että riskit ovat sopivalla tasolla tai kokemus täydellisestä riskin vastakohtasta, jolloin ollaan täysin vapaita vaarallisista tekijöistä. Turvallisuus voi liittyä kalustoon ja välineisiin eli olla teknistä tai psyykkistä eli ihmisten kokemaa turvallisuuden tai turvattomuuden tunnetta. (Verhelä 2007, 48–49.) Oleellista on riskien analysointi ja minimointi hallinnan kautta. Tämä on tärkeää, sillä ohjelmapalveluissa turvallisuus on osa palvelun laatua. (Komppula & Boxberg 2005, 55.) Matkailun ohjelmapalveluiden normistossa (MoNo) turvallisuutta on lähdetty käsittelemään turvallisuustekijöiden avulla toimintaympäristön, välineiden ja suorittajien kautta. Näihin turvallisuustekijöihin vaikuttavia osaluokkia on kuvattu tarkemmin kuviossa neljä.



KUVIO 4. Ohjelmapalveluiden turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. (Verhelä & Lackman 2003, 49)

Ohjelmapalveluista on erotettavissa suuririskiset palvelut, joita ovat muun muassa kaukana asutuksesta tapahtuvat palvelut ja korkean paikan aktiviteetit (Verhelä 2007, 56). Seikkailu- ja elämystoiminnan ja tätä kautta suuririskisten kiipeilyohjelmapalveluiden turvallisuutta säätelee tuoteturvallisuuslaki, joka määrittää, että tuotteiden täytyy olla turvalisia sekä asiakkaille että työntekijälle eikä niistä saa aiheutua psyykkistä tai fyysistä haittaa tai omaisuusvahinkoja. Olosuhteet on toiminnassa huomioitava tarkkaan ja tuotteet tulee mitoittaa kunkin asiakkaan taitojen mukaan, kartoittaen hänelle palveluun liittyvät riskit ja vaatimukset. Toiminnanohjaajien tulee olla ammattitaitoisia, turvatoimet hallitsevia ja heitä tulee olla tarpeeksi ryhmän kokoon nähden, vähintään kaksi ohjaajaa ryhmää kohden. Varusteiden tulee olla huollettuja ja asianmukaisia, minkä lisäksi viestintä- ja hälytysyhteyksien tulee olla kunnossa. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2004, 12–13.)

Kiipeilyssä turvallisuus on monialainen asia ja sen riskitekijät jakautuvat MoNo-hankkeessa esitetyn kolmijaon mukaisesti suorittajista, välineistä ja toimintaympäristöstä riippuviin riskeihin. Kiipeilyssä tietoisuus riskeistä lisääntyy kiipeilykokemuksen kautta ja turvallisuus rakentuu ulkoisten puitteiden lisäksi kiipeilytapahtuman aikana tehtyjen yksilön ratkaisujen pohjalle. Tämä tarkoittaa asianmukaisen välineistön käyttöä oikealla tavalla, riittävää kommunikaatiota muiden, erityisesti varmistajaparin kanssa, hallittuja tekniikoita ja turvallista asennetta. Kiipeilyssä pyritään aina vastuulliseen toimintaan. (Arasola & Koski 2006, 28–29.) Riskejä ei kuitenkaan saa koskaan täysin poistettua eikä normaali vapaa-ajan vakuutus korvaa kiipeilyvahinkoja (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 25), minkä vuoksi vain muutamat vakuutuslaitokset tarjoavat kiipeilyvakuutuksia (Arasola & Koski 2006, 29).

3.2.4 Ammattitaidon hallinta

Tärkeän osan kiipeilyturvallisuutta luo sitä ohjaava henkilö. Ammattitaidon hallinta on tärkeää eikä kuka tahansa saa valvoa, ohjata tai opettaa kiipeilyä. Kiipeilykouluttajan koulutus on jaettu kolmeen eri tasoon, jotka ovat köysitoiminnanohjaaja (KTO), kiipeilynohjaaja (KO) ja kalliokiipeilykouluttaja (KKK). Opetusta järjestää SKIL. (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 27.)

Köysitoiminnanohjaajan koulutus painottuu turvallisuusasioihin ja se suoritetaan kolmessa osassa, joka sisältää muun muassa kalliokiipeilykurssin, vähintään kolmen kuukauden harjoittelujakson ja auktorisointikokeen. Tämän jälkeen vähintään 18-vuotias ja perusterve auktorisoitu henkilö voi toimia laskeutumisen ja köysitoiminnan ohjaajana sekä yläköysikiipeilyn varmistajana ryhmille, mutta ei opettaa kiipeilyä. (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 27.)

Kiipeilynohjaajalta vaaditaan kiipeilystä vähintään kahden vuoden kokemuksen ja SKIL:in koulutusjärjestelmään rekisteröitymisen lisäksi auktorisoitu KTO-pätevyys ja ensiapukurssin ensimmäisen asteen tai vastaavan pätevyyden koulutus. KO-koulutuksessa keskitytään kiipeilyn opettamiseen ja alaköysikiipeilyyn ja KO voikin toimia ylä- ja alaköysikiipeilyn ohjaajana ja opettajana sekä sisällä että ulkona. Ulkona kalliot saavat olla yhden köyden pituuden mittaisia ja niiden ankkureihin tulee olla helppo pääsy. (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 27.)

Kalliokiipeilykouluttajan tulee olla 18-vuotias ja kokenut, vähintään kolmen vuoden kiipeilytaustan omaava henkilö. Kiipeilijöiden ja ryhmien ohjaus- ja opetuskokemuksen lisäksi henkilöllä tulee auktorisointikokeeseen tullessa olla muun muassa kokemusta KTO- ja KO-tason ohjaajien kouluttamisesta, ensiavun toisen asteen tai vastaavan koulutuksen pätevyys ja kokemusta erilaisista kiipeilyalustoista ja -tavoista sekä ympäristö, laki- ja navigointitietoa. Pätevyyden saatuaan KKK on edellisten tasojen oikeuksien lisäksi pätevä ohjaamaan ja opettamaan kiipeilyä myös usean köyden pituuden reiteillä. (Suomen Kiipeilyliitto ry 2005, 27.)

Kiipeilytoimintaan painottuvan ohjelmapalveluyrityksen tulee huomioida edellä mainitut kiipeilyn ohjaamista koskevat koulutusvaatimukset, minkä vuoksi toiminnan laadusta riippuen ohjaajalla tulee olla vähintään KTO:n tai vastaavan pätevyys. Lisäksi toiminnassa korostuvat muiden turvallisuustekijöiden huomiointi, luonnossa liikkumisen taito sekä yleiset asiakaspalvelua säätelevät normit ja taidot, jotka ammattitaidon ja kokemuksen avulla on hankittu. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö 2004, 8–9.)

3.2.5 Kiipeilyä koskevat asetukset ja jokamiehenoikeudet

Kiipeilytoimintaa ei erikseen ole rajoitettu minkään tietyn lain nojalla, vaan ulkokiipeily on sallittua jokamiehenoikeuksien turvin. Kun kyseessä on ohjelmapalvelu, joka tuottaa kiipeilypalveluja, on kuitenkin huomioitava, etteivät jokamiehenoikeudet salli pysyvän toiminnan harjoittamista toisen alueella. Tällöin ohjelmapalveluyrityksen on sovellettava kokoontumislakia toimintansa mahdollistamiseksi (Ympäristöministeriö 2012) ja solmia yhteistyösopimus maanomistajan, kuten esimerkiksi Metsähallituksen kanssa (Metsähallitus 2013). Samalla astuvat voimaan yleisesti ohjelmapalveluita koskevat lait ja asetukset. Tällöin toimintaa säätelevät muun muassa laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnasta (1061/78), kuluttajansuojalaki (38/78), ympäristönsuojelulaki (86/2000), luonnonsuojelulaki (10/96) sekä ulkoilulaki (606/73). (Imatran Seudun Kehitysyhtiö 2004, 18–19.) Ulkokiipeilyä harjoittaessa on kuitenkin yleisesti tärkeitä huomioida jokamiehenoikeudet, kestävä kehitys ja yleiset pelisäännöt.

Jokamiehenoikeudet kuuluvat jokaiselle Suomessa oleskelevälle, mutta pysyvää toimintaa ei toisen maalla saa harjoittaa. Jokamiehenoikeudet sallivat toisen alueella tapahtuvan toiminnan, joka ei ole kiellettyä ja johon ei vaadita maanomistajan suostumusta tai viranomaisen lupaa. Niiden nojalla saa esimerkiksi liikkua ja oleskella luonnossa, leiriytyä tilapäisesti ja kerätä luonnontuotteita ilman maanomistajan lupaa. Jokamiehenoikeudet rajoittavat muun muassa haitallista maankäyttöä, pihamailla ja pelloilla kulkemista, puiden kaatamista, sammaleen ja jäkälän keräystä, roskaamista ja eläinten häirintää. Näin ollen kiipeily eri muodoissaan on sallittua missä tahansa alueella, joka kuuluu jo-

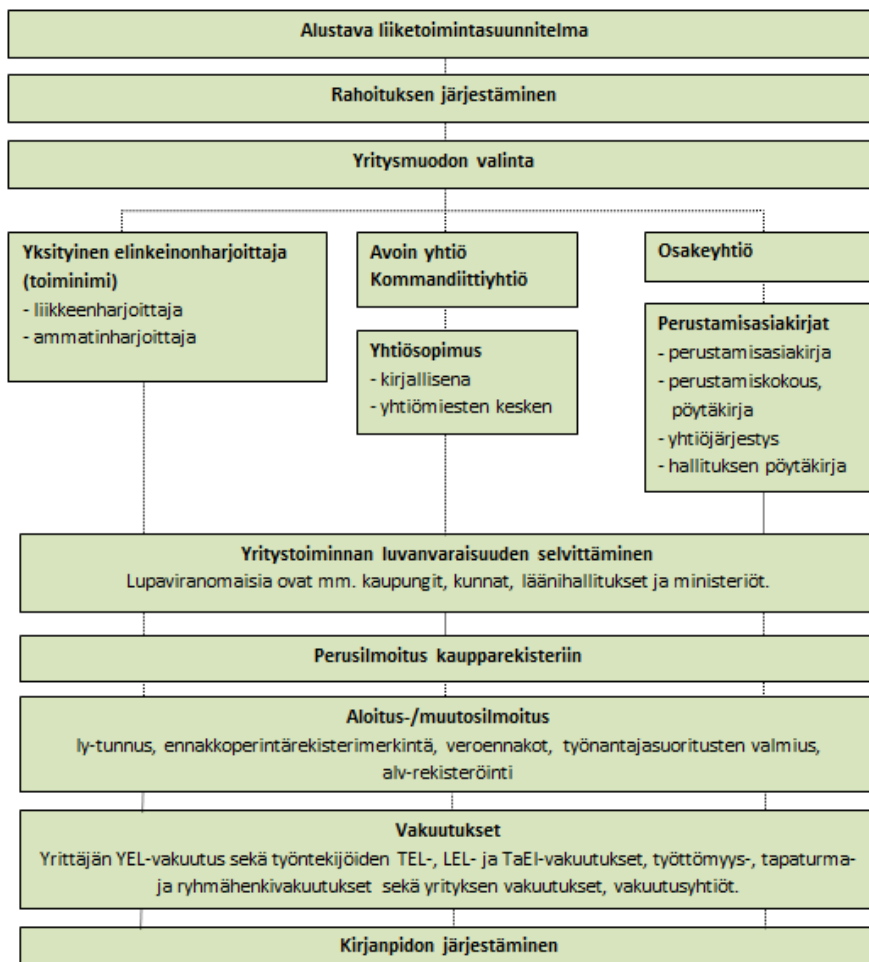
kamiehenoikeuksien piiriin. On kuitenkin muistettava, että liiketoiminnallinen kiipeily ei kuulu jokamiehenoikeuksien varjolla harjoitettavaan toimintaan. Maanomistajan suostumus tarvitaan, kun kalliolle halutaan asettaa pysyviä pultteja ja muita pysyvästi kiinnitettäviä tarvikkeita. Myös toiminnan aiheuttaessa suurempaa haittaa tai häiriötä on kiipeilijöiden pyydettävä siihen suostumus. Kallionpinnan sammaleen, jäkälän tai puuston poistaminen tai vahingoittaminen ei ole sallittua ilman maanomistajan lupaa, mutta kallion puhdistaminen vähäisestä irtaimesta, kuten rapautuneesta kivistä tai liasta, on sallittua lupaa kysymättä. (Ympäristöministeriö 2012.)

Ohjelmapalveluyritysten, tässä tapauksessa kiipeilytoimintaa tarjoavan yrityksen, on harjoitettava toimintaa luontoa kunnioittavalla tavalla ja sen tarjoamien tuotteiden tulee täyttää kestävän matkailun edellytykset. Yrityksen ja sen kaikkien työntekijöiden tulee olla perillä ympäristövaikutuksista ja -riskeistä ja sitoutua eri periaatteiden nojalla ehkäisemään ja toisaalta poistamaan toiminnasta luonnolle aiheutuvat vahingot. Haitallisia ympäristövaikutuksia pyritään ehkäisemään ja minimoimaan ennalta, jolloin esimerkiksi kulku kiipeilypaikalle tapahtuu tarkoin suunniteltujen ja linjattujen kulkureittien kautta maaperän ylimääräisen kulumisen estämiseksi. Kiipeilijät sitoutuvat roskista huolehtimiseen ja valmiiden tauko- ja leiripaikkojen käyttämiseen niitä tarvitessaan. Avotulen kanssa on noudatettava viranomaismääräyksiä ja erityistä huolellisuutta. Kohdealueen eläimistö ja kasvisto on otettava huomioon ja huolehtia siitä, että niille aiheutuu mahdollisimman vähän häiriötä ja haittaa. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö 2004, 11–12.) Suojelumääräykset on otettava vakavasti ja esimerkiksi lintujen pesintäajat rajoittavat kiipeilytoiminnan harjoittamista tiettyyn aikaan vuodesta. Suomen Kiipeilyliitto SKIL ilmoittaa näistä ja muista ajankohtaisista access-ongelmista eli kiipeilykielloista internetsivuillaan. (Suomen Kiipeilyliitto 2012.)

Kiipeilijöitä yleisesti koskevat pelisäännöt sivuavat sekä jokamiehenoikeuksia että kestävää kehitystä. Niin sanotun maalaisjärjen käyttö ja hyvät käytöstavat kuuluvat myös yleisiin sääntöihin. Tarkoituksena on ehkäistä access-ongelmien syntymistä, jotta kiipeilytoimintaa voitaisiin harjoittaa alueilla jatkossakin. (Suomen Kiipeilyliitto 2012.)

4 TIE YRITTÄJÄKSI – YRITYKSEN PERUSTAMISVAIHEET

Ensimmäinen vaihe tiellä yrittäjyyteen on oma halu aloittaa yritystoiminnan harjoittaminen – ammattitaito, toimialan tuntemus ja perustaitojen hallitseminen vahvistavat tätä päätöstä. Yrittäjällä on idea, josta hän haluaa tehdä liiketoimintaa. Liikeidean avulla hän lähtee rakentamaan yritykselleen liiketoimintasuunnitelmaa ja hankkimaan itselleen rahoitusta. Seuraavaksi on ajankohtaista miettiä yritysmuotoa ja nimeä yritykselle, jonka jälkeen perusilmoituksen tekeminen kaupparekisteriin ja verohallinnolle on mahdollista. Myös yrityksen luvanvaraisuus täytyy selvittää ja huolehtia pakolliset vakuutukset, työttömyysturva ja yrittäjän eläke kuntoon. Viimeiseksi huolehditaan siitä, miten yritys hoitaa kirjanpitoa. Nyt yritys on valmis aloittamaan toimintansa. (Keskuskauppakamari 2011.) Seuraavaksi yrityksen perustamistoimia käsitellään vaihe vaiheelta hieman yksityiskohdaisemmin lähinnä toiminimen ja osakeyhtiön näkökulmasta. Kuviossa viisi on kootusti esitelty yrityksen perustamisen vaiheet.



KUVIO 5. Yrityksen perustamisen vaiheet. (Viitala & Jylhä 2007, 68)

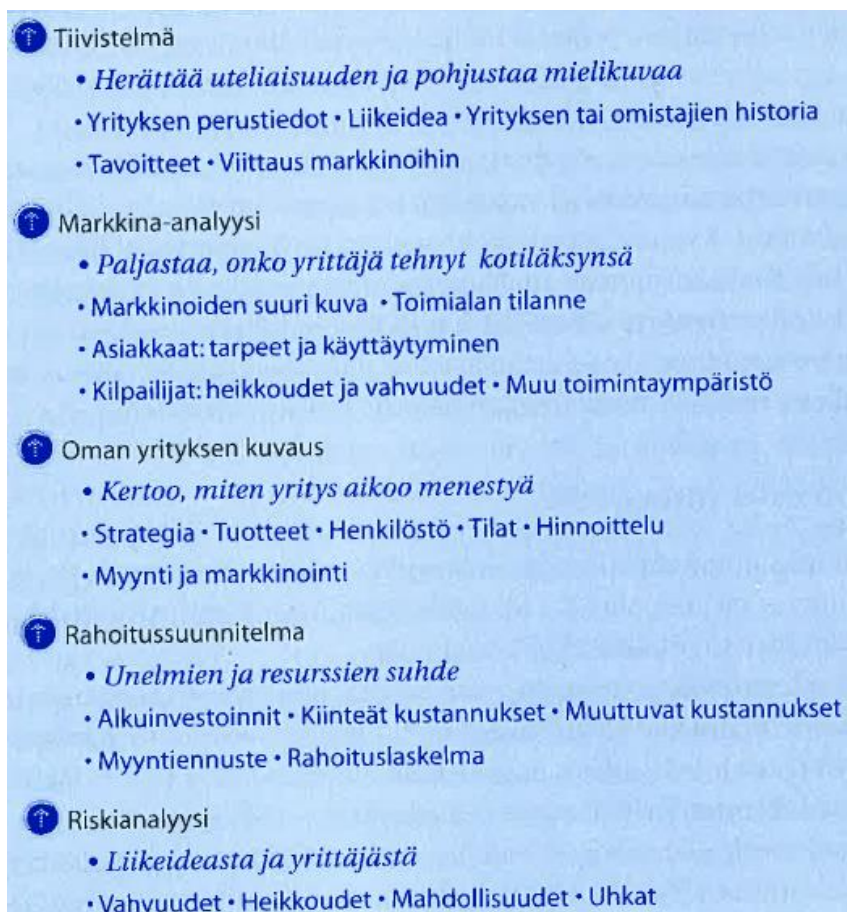
4.1 Yritysideasta liikeideaksi

Yritysidean pohjana voi olla palvelu, tuote tai henkilökohtainen osaaminen, kokonaan uusi idea tai paranneltu versio jo olemassa olevasta ideasta. Sen täytyy vastata tarpeeseen sekä olla tarpeeksi hyvä ja hyödyllinen että ilmaantua esiin sopivaan aikaan. Lisäksi ihmisten on oltava valmiita maksamaan siitä. Pelkät ideat eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan yrittäjiä, ” - - ihmisiä, jotka toteuttavat asioita, eivät vain puhu ja ideoi.” (Lyytinen & Piha 2004, 45, 47.) Ideoiden lähteet voidaan jaotella kahteen osaan, omiin ja ostettuihin liikeideoihin. Omat ideat voivat perustua innovaatioon eli uuteen keksintöön, ammattitaitoon tai kokemukseen tai markkina-aukkoon eli tarjonnan vähyyteen kysyntään suhteutettuna. Ostetut ideat taas perustuvat valmiin yritystoiminnan ostoon tai franchising- eli ketjuyrittäjyyteen. (Sutinen & Viklund 2004, 75–78.) Tässä raportissa lähestytään yritystoimintaa oman idean kautta.

Ennen yrityksen perustamista on yritysideaa arvioitava kriittisesti ja sitä on jalostettava pidemmälle. Yrittäjän täytyy pohtia yrityksen toiminta-ajatusta eli syitä yrityksen olemassaololle ja perustamisen lähtökohdille. Tämän jälkeen voidaan keskittyä liikeideaan, joka on konkreettinen ja laaja kuvaus niistä tekijöistä, joiden avulla aiotaan tehdä rahaa. (Sutinen & Viklund 2004, 67–68.) Liikeidea tiivistää yhteen tuotteen tai palvelun, asiakkaat, toimintatavan ja imagon – se vastaa siis kysymyksiin mitä, kenelle ja miten (Viitala & Jylhä 2007, 51). Yrittäjän tehtävänä on myydä mitä asiakkaat haluavat, vaikka he eivät vielä tietäisikään haluavansa sitä (Morris 2011, 30). Yrittäjän täytyy siis selvittää tarjoamansa tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja vahvuudet tarkasti esimerkiksi markkinatutkimuksen avulla, jotta hän pystyy selvittämään asiakkaidensa tarpeet ja odotukset ja voittamaan heidät puolelleen kilpailuedun avulla. Selvitettävänä ovat siis oman yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien lisäksi myös kilpailijoiden vastaavat ominaisuudet. Yrittäjän tulee myös selkiyttää itsellensä yrityksen kohderyhmä, segmentti – ketkä ovat tavoitteasiakkaita ja ovatko he samoja henkilöitä, kuin todennäköisimmät asiakkaat? Mikä on yrityksen markkina-alue ja miten markkinointia tulisi kohdistaa eri kohderyhmille? Lisäksi yrittäjän tulee miettiä tarvitsemiensa resurssien määrää ja laatua liikeideaan ja toiminta-ajatukseen suhteutettuna eli esimerkiksi sitä, millä tavalla hän aikoo toteuttaa liikeideansa ja esittää tarjoamaansa asiakkaille. (Sutinen & Viklund 2004, 69, 72.)

4.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma eli business plan on alun perin amerikkalainen yrittäjän työkalu, jossa tiivistyy kirjallisesti yritykseen liittyvät pääkohdat toimintoihin. Se tuo yrittäjän toimintaan ammattimaisuutta ja luo paremmat toimintamahdollisuudet yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän tukena, kun hän aloittaa toimintaansa tai suunnittelee kehittämistoimenpiteitä. Suunnitelman kehittäminen on tärkeää, jotta yrityksen kehitys ei jää paikoilleen. Täytyy myös muistaa, että liiketoimintasuunnitelmia on useita erilaisia – sama malli ei käy jokaiselle ja siksi jokaisen yrittäjän onkin luotava juuri itselle sopiva kokonaisuus. Hyvänä runkona voidaan kuitenkin pitää suunnitelmaa, joka sisältää tiivistelmän, kuvauksen yrityksestä, markkina-analyysin, riskianalyysin sekä rahoitussuunnitelman. (Raatikainen 2011, 42; Puustinen 2006, 59–60.) Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma on tehty mukaillen Finnveran liiketoimintasuunnitelmaa (liite 1) sekä kuviossa kuusi näkyvää liiketoimintasuunnitelman mallia.



KUVIO 6. Liiketoimintasuunnitelma. (Puustinen 2006, 70)

4.3 Rahoituksen järjestäminen

Yrityksen perustamista varten täytyy tehdä tarkkoja suunnitelmia ja laskelmia rahantarpeesta. Usein toimintaa aloittavat yrittäjät aliarvioivat kustannusten määrän ja yliarvioivat tulot, joita ei alussa ole käytännössä ollenkaan. Liikeidean tuottavuus, toimintaan ja sen edistämiseen liittyvät kulut ja alkuinvestointeihin, kuten liiketilan ja laitteiston hankkimiseen tarvittava rahamäärä tulisi siis arvioida rehellisesti. (Keskuskauppakamari 2011.) Perustaakseen yritystä ei kuitenkaan tarvitse olla miljonääri, kunhan rahan niukkuus ei vaikeuta yrityksen ”liikkeellelähtöä”, vaan toimii enemmänkin kannustimena saada toimintaa kannattavammaksi ripeämmin (Puustinen 2006, 71). Merkittävimpiä tekijöitä rahoitussuunnittelussa ovat pääoman määrä, vakuudet, korot sekä mahdollisuus julkiseen rahoitukseen tai tukeen (Holopainen 2010, 157).

4.3.1 Oma pääoma ja vieras pääoma

Yrityksen rahoitukseen on olemassa kahdenlaista rahaa, omaa ja vierasta. Oma pääoma on ”halpaa rahaa”, koska siihen ei liity velvoitteita ja se lisää yrityksen uskottavuutta markkinoilla – kun yrittäjä sitoo koko omaisuutensa yritykseen, viestii hän muille uskovansa omaan liikeideaansa ja sen kannattavuuteen, jolloin muiden sijoittajien mielenkiinto ja luottamus herää. (Puustinen 2006, 73.) Yrittäjän oman panoksen tulisi olla vähintään 20 prosenttia kokonaisrahan tarpeesta, mielellään enemmänkin (Holopainen 2010, 157). Harva yrittäjä selviää ilman ulkopuolista rahoitusapua, varsinkaan toiminnan alkuvaiheessa. Osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä oman pääoman suuruutta lisäävät sijoittajat, joiden raha on oman pääoman ehtoista rahaa. Sijoittajat rinnastetaan yrityksen omistajiksi, mikä oikeuttaa myös heidät voittoihin ja yrityksen vallanjakoon. Tämä ei kuitenkaan sovi kaikille. Sen vuoksi on olemassa myös vierasta pääomaa, joka täytyy myöhemmin maksaa takaisin korkojen kera, mutta jonka avulla yrittäjä itse saa pitää kaiken päätösvallan. Tärkeimmät vieraan pääoman tarjoajat ovat pankit sekä rahoitus- ja vakuutusyhtiöt. (Keskuskauppakamari 2011; Puustinen 2006, 72.)

Pankkilaina on yleisin vieraan pääoman muoto, vaikka se onkin kallis erityisesti aloittavalle yritykselle toiminnan ollessa vielä epävarmaa. Tämä vaikuttaa korkomarginaalin määrään, joka pienenee yrityksen pystyessä todistamaan toimintakykyisyytensä. Hyvät suhteet pankkiin ovat kuitenkin yritykselle todella tärkeä asia sen toiminnan kannalta. (Puustinen 2006, 84–85.) Kun pankki harkitsee yritysluoton myöntämistä, arvioi se tilinpäätöksen avulla muun muassa yrityksen taloutta, kilpailukykyä toimialalla ja tunnusluku-

jen vahvuutta. Tarkasteluaste riippuu luoton suuruudesta. Saadakseen luottoa täytyy yrityksen antaa pankille reaali- vakuuksia, kuten kiinteistökiinnityksiä ja arvopapereita. Usein vaaditaan lisäksi myös omistajan henkilökohtaista takausta. Kun päätös luoton myöntämisestä on hyväksytty, yritys otetaan seurantaan, joka tarkoittaa yrityksen veloitetta toimittaa pankille tilinpäätöksensä säännöllisin väliajoin, jotta pankki voi puuttua luoton takaisinmaksuriskin pienentämiseen. Lainojen lisäksi pankit voivat toimia yrityksen takaajina, mutta ne vaativat tässäkin tapauksessa vakuuden takaisinmaksun varmistamiseksi. (Keskuskauppakamari 2011.)

Rahaa saa pankkien lisäksi myös muilta rahoituslaitoksilta. Rahoitusyhtiöiden vakuudet eivät ole niin vaativia kuin pankeilla, lainan saaminen on helpompaa ja laina on yleisestikin halvempi. Rahoitusmuotoja on olemassa useita erilaisia. Leasingrahoitus on reaali- vakuuksista vapaa rahoitusmuoto kaikenlaisten laitteiden, koneiden ja irtaimiston hankintaan erityisesti silloin, kun niiden omistaminen ei ole tarpeellista. Jos omistaminen tulee kysymykseen, on järkevämpi hakea investointi- eli osamaksurahoitusta, jolloin rahoitettava kohde on vakuutena ja laitteen omistusoikeus siirtyy yrittäjälle viimeisen maksuerän maksamisen jälkeen. Factoringrahoitus on myyntisaatavia vastaan myönnettyä luottoa, jolloin asiakkaat maksavat vakuutenakin toimivat saatavat suoraan rahoitusyhtiölle. Muita vakuuksia vaatii ainoastaan ostolaskurahoitus, jonka myötä rahoitusyhtiö maksaa yrityksen ostolaskuja. (Keskuskauppakamari 2011.) Hyvä esimerkki monipuolisia rahoitusvaihtoehtoja tarjoavasta rahoituslaitoksesta on Finnvera Oyj, joka tarjoaa muun muassa lainoja yrityksen erilaisiin tarpeisiin, erilaisille yrittäjille. Esimerkiksi pienlaina on kaikille yritysmuodoille soveltuva maksimissaan 35 000 euron suuruinen laina, joka on tarkoitettu yksityisyrittäjän lisäksi maksimissaan viisi henkilöä työllistävän yrityksen investointien ja käyttöpääomien tarpeiden rahoittamiseen sekä toiminnan kehittämiseen (Finnvera s.a., b). Luottoa voi hakea myös vakuutusyhtiöiltä, jotka myöntävät tiukin vakuusehdoin säädelyä korkeakorkoista sijoitusluottoa (Keskuskauppakamari 2011).

4.3.2 Julkinen rahoitus ja tuet

Valtio auttaa yrittäjää jo mainittujen lainojen ja takausten lisäksi suorilla tuilla ja avustuksilla. Tätä julkista rahaa voi hakea muun muassa kauppa- ja teollisuusministeriön alaisilta alueellisilta elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksilta (ELY-keskukset), alueellisilta kehitysyhtiöiltä ja maaseudulla myös kunnalta. (Puustinen 2006, 74–75.)

Tunnetuin etu on työministeriön myöntämä, työvoimatoimiston kautta haettava harkinnanvarainen starttiraha, joka on veronalaisena tulona käsiteltävä yrittäjän oman elämän kuluihin tarkoitettu avustus yritystoiminnan alkuvaiheessa. Siihen ovat oikeutettuja palkka- ja kotityöstä, opiskelusta ja työttömästä yrittäjäksi ryhtyvät, joiden soveltuvuus yrittäjäksi on riittävä ja yrityksen liikeidea toimintakykyinen. Jos yrittäjäksi aikovalla on esimerkiksi ennestään vain yksi työnantaja tai yrittäjän toimeentulo näyttää alusta alkaen vakaalta, ei rahaa välttämättä myönnetä. Rahaa voidaan myöntää enintään 18 kuukauden ajan, yleensä kuitenkin kuudeksi kuukaudeksi. Rahasumman suuruus vaihtelee 551–882 euron välillä per kuukausi. (Holopainen 2010, 191–192.)

Yrityksen kehittämisavustus on tarkoitettu pitkän aikavälin hankkeeseen, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä sen aloittaessa, laajentaessa tai kehittäessä toimintaansa. Myöntämiseen vaikuttavat yritykseen vaikuttavien asioiden lisäksi myös sen tuottama hyöty alueen työllisyyteen, ympäristöön ja tasa-arvoon. Kehittämisavustuksen myöntäminen on harkinnanvaraista eikä sitä myönnetä joka toimialalle, esimerkiksi kalatalouteen. Avustus on tarkoitettu investointeihin ja muihin kehitystoimenpiteisiin, kuten liiketoimintaosaamisen ja tuotantomenetelmien kehittämiseen. Pienet yritykset voivat hakea sitä myös palkkamenoihin ja toiminnan aloittamiseen tai laajentamiseen. Avustusrahasummat vaihtelevat muun muassa alueen ja yrityksen koon mukaan. ELY-keskukset myöntävät myös muille palkkatukea, joka on tarkoitettu ensisijaisesti pitkäaikaistyöttömien tai sen uhan alle olevien, vajaakuntoisten, alle 25-vuotiaiden tai työmarkkinoilta syrjäytymisen uhan alla olevien henkilöiden palkkaamiseen. Se käy myös oppisopimuskoulutuksen rahalliseen tukemiseen. (Holopainen 2010, 165, 196–197.)

ELY-keskukset myöntävät tukea myös maaseudun yritystoiminnan monipuolistamiseen tukemalla alueen yritystoiminnan aloittamista, kehittämistä ja laajennusta. Rahoituksen piiriin kuuluvat muun muassa matkailu- ja vapaa-ajan palvelut sekä maaseudun mikroyritykset. Avointa yhtiötä lukuun ottamatta tuki voidaan myöntää kaikille yritysmuodoille yrityksiin, joissa päätarkoitus on elinkeinon harjoittaminen. Luonnollisesti myös yrityksen täytyy sijoittua haja-asutusalueella, jossa yrittäjäkin asuu. Tukimuotoja ovat investointi-, kehittämis- ja käynnistystuki. Investointituki on 20–35 prosenttia kustannuksista kattava, nimensä mukaisesti käyttöomaisuuden hankkimiseen ja parantamiseen tarkoitettu rahallinen avustus. Tuotteiden, tuotannon ja markkinoinnin kehittämishankkeisiin suunniteltu kehittämistuen avustusmäärä vaihtelee käyttötarkoituksen mukaan. Yrityksen käynnistystukea voi saada enintään kahden vuoden ajan kahden henkilötyövuoden aiheuttamiin kustannuksiin eli ensimmäisten työntekijöiden palkkakustannuksiin. (Holopainen 2010, 181–183.)

4.4 Yritysmuodon valinta

Yritysmuotoja ovat henkilöyritykset eli toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja pääomayritykset eli osakeyhtiö ja osuuskunta (Viitala & Jylhä 2007, 65). Sopivan yritysmuodon valintaan vaikuttavat useat tekijät. Esimerkiksi yrittäjien lukumäärä ja käytettävissä oleva pääoma vaihtelevat, kuten myös yritystoiminnan laajuus, laatu ja jatkuvuus. Yritystä perustavan tulee näiden tekijöiden lisäksi pohtia yritysriskiä eri velvoitteiden vastuunottamisen tasoa ja sitä, miten joustavasti päätöksiä halutaan tehdä yritystä koskeviin asioihin kuten markkinointiin ja hallintoon liittyen. Yritysmuodon valintaan liittyvät oleellisesti myös raha-asiat, kuten voittojen ja tappioiden jakaminen sekä yritystä koskeva verotus, joka on erilainen eri yritysmuodoissa. Tärkeintä on valita sopiva yritysmuoto tapauskohtaisesti vastaamaan mahdollisimman hyvin juuri kyseessä olevan yrittäjän tarpeita. (Keskuskauppakamari 2011; Sipilä 2006, 131–132.) Siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään pienimuotoisen, yhden perustajan yritystoiminnan aloittamiseen sopiviin yritysmuotoihin, toiminimeen ja osakeyhtiöön.

Toiminimi

Toiminimi nähdään juridisesti yksityishenkilön toimintamuotona harjoittaa elinkeinoa (Sutinen & Viklund 2004, 96). Elinkeinonharjoittajia ovat liikkeen- ja ammatinharjoittajat, jotka molemmat työskentelevät itselleen. Ammatinharjoittajat, kuten taksinkuljettajat ja muut autoilijat, toimivat usein yksin eivätkä välttämättä tarvitse kiinteitä toimitiloja (Raatikainen 2011, 69). Liikkeenharjoittajalla on toimipaikka ja yleensä enemmän vierasta työvoimaa, minkä lisäksi toimintaan sijoitettu pääoma on usein suurempi kuin ammatinharjoittajalla. (Holopainen 2010, 39.) Esimerkiksi useat parturi-kampaajat ja fysioterapeutit ovat liikkeenharjoittajia (Raatikainen 2011, 69).

Toiminimi syntyy toiminnan alkaessa (Keskuskauppakamari 2011). Se on yritysmuodoista yksinkertaisin, sillä perustamiseen ei vaadita minimipääomaa tai erityisiä toimia. (Holopainen 2010, 23). Yrittäjän työpanoksen lisäksi riittää, että yrittäjä on luonnollinen henkilö ja että vähintään yksinkertaisen kirjanpidon velvollisuus yrityksessä täyttyy (Sutinen & Viklund 2004, 96; Keskuskauppakamari 2011). Perustamisilmoitus vaaditaan kuitenkin toiminnan ollessa luvanvaraista tai kun se sitoo oman asunnon ulkopuolisen toimitilan tai ydinperheen ulkopuolisia työntekijöitä. Rekisteröinti on myös paras tapa suojata toiminimi. (Patentti- ja rekisterihallitus 2012.) Yritystoiminnan harjoittaminen toiminimen alla antaa yrittäjälle valtuuden kaikkeen päätöksentekoon, mutta myös täyden vastuun toi-

minnasta kaikella henkilökohtaisella ja yrityksen omaisuudella (Keskuskauppakamari 2011). Toiminimi on yritysmuodoista herkin muutoksille, sillä toiminimen myynti ja siirto yrityksenä on mahdotonta esimerkiksi kuolemantapauksissa (Sutinen & Viklund 2004, 97).

Toiminimen tulkinta yritystoiminnaksi ei ole verottajan silmissä aina niin yksinkertaista. Verottaja voi verotuslain § 56 mukaan pitää yrittäjää palkansaajana, jos hän ei täytä yrittäjän edellytyksiä, eli on esimerkiksi jättänyt työnantajasuoritukset maksamatta. (Sutinen & Viklund 2004, 97, 107.) Elinkeinonharjoittajan toimintaa verotetaan kuten palkansaajaa palkkatulosta eli progressiivisesti yrityksen tuottamasta nettotuloksesta. Mitä enemmän veronalaisesta tuloksesta siis jää vähennyskelpoisten menojen jälkeen jäljelle, sitä korkeammaksi veroprosentti nousee. (Raatikainen 2011, 75.) Yrittäjä on tietysti vapaa nostamaan rahaa toiminimen tililtä omaan käyttöönsä, mutta siitä täytyy jäädä merkintä kirjanpitoon. Tämä yksityisotto tulkitaan yrittäjän nostamaksi voittoennakoksi, sillä yrittäjä ei voi nostaa yrityksestä palkkaa. (Keskuskauppakamari 2011.)

Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on byrokraattisin ja hallinnollisesti raskain yhtiömuoto. Osakeyhtiöt jaetaan pääoman suuruuden mukaan julkisiin (Oyj) ja yksityisiin (Oy). (Sipilä 2006, 135.) Osakeyhtiöiden toimintaa säätelee osakeyhtiölaki, jonka mukaan esimerkiksi jokaisen toimieliimen päätäntävalta on määritelty. Yksityinen osakeyhtiön toiminta on usein suppeampaa, minkä vuoksi sen hallinto voi muodostua vain yhdestä henkilöstä eli ainoasta osakkeenomistajasta, yrittäjästä. Julkisissa osakeyhtiöissä hallintoa on hajautettu useammalle tasolle. (Sutinen & Viklund 2004, 101.) Ylin päätösvalta on yhtiökokouksella, joka valitsee hallituksen. Hallituksella on yleistöimivalta, minkä lisäksi se hoitaa kirjanpidon ja muun toiminnan ja valitsee tarvittaessa yhtiön ”juoksevasta hallinnosta” vastaavan toimitusjohtajan. (Keskuskauppakamari 2011.)

Osakeyhtiö sopii yritysmuodoksi silloin, kun halutaan pitää henkilökohtaiset raha-asiat erillään yrityksen taloudesta. Se on toimiva ja kannustava ratkaisu myös silloin, tarvitaan paljon pääomaa. (Puustinen 2006, 100.) Tämänkaltaisen tilanne voi tulla vastaan esimerkiksi toiminnan alkuvaiheessa tai menestyvän yrityksen laajentaessa toimintaansa. Osakeyhtiön perustaminen tapahtuu kaupparekisterimerkinnällä ja sen voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai juridinen oikeushenkilö. Yritykseen sijoitetaan pääomaa vähintään 2500 euron verran, jonka vastineeksi saadaan osakkeita. Osakeyhtiön osakkaat vastaavat yrityksen sitoumuksista vain sijoittamansa osakepääoman määrällä,

eivät henkilökohtaisella omaisuudellaan. Poikkeuksena on yritystoiminnan alkuvaihe, jolloin yhtiön velkoja joudutaan usein takaamaan omalla omaisuudella ja nimellä. (Keskuskauppakamari 2011; Sipilä 2006, 135.) Koska vastuu koskee vain sijoitettua pääomaa, ei konkurssitilanne velvoita osakkaita huolehtimaan yrityksen maksamattomista veloista (Sutinen & Viklund 2004, 103). Osakkaat voivat saada osakeyhtiöstä rahaa palkkana työpanosta vastaan tai voitonjakona. Yleensä voitonjako suoritetaan osinkoina, joita maksetaan sijoitettuun osakepääomaan nähden. (Keskuskauppakamari 2011; Sipilä 2006, 135.) Osinkojen keveämpi verokohtelu tarjoaa yrittäjälle mahdollisuuden verosuunnitteluun ja yrittäjä voi esimerkiksi vaikuttaa ajankohtaan, jolloin hänen osuutensa voitoista verotetaan. (Sutinen & Viklund 2004, 106; Puustinen 2006, 101.)

Osakeyhtiön verotus eroaa toiminimen verotuksesta, sillä yhtiön voitto katsotaan vain yhtiön tuloksi, ei osakkaiden. (Sutinen & Viklund 2004, 106.) Tällöin verokanta on yhtenäinen 24,5 prosenttia (Verohallinto 2012, b). Koska osakeyhtiöiden toimintaan liittyvät suuremmat rahavirrat, yrityksen kirjanpitoa tarkastelee suuremmissa yrityksissä tilintarkastaja. Lisäksi yhtiön tilinpäätösasiakirjat ovat rekisteröitäviä dokumentteja ja osake- ja osakasluettelo julkista tietoa. (Keskuskauppakamari 2011.)

4.5 Yrityksen nimi ja ilmoitusasiat

”Nimestä alkaa firman markkinointi, viestintä ja mielikuvan luominen.” Jokaisella yrityksellä on oltava nimi, joka johdattaa asiakkaan yrityksen perusidean ja toimenkuvan äärelle. Sen tulee täyttää tekniset, markkinoinnilliset ja juridiset kriteerit. (Puustinen 2006, 108.) Sen täytyy siis olla toiminnan ja hyvän tavan mukainen, oikeinkirjoitussääntöjä vastaava, riittävän omaperäinen, lyhyt, selkeä ja myyvä. Nimi ei saa muistuttaa liikaa jo rekisteröityä nimeä tai olla harhaanjohtava. Lain mukaan nimeen pitää liittää maininta yhtiömuodosta, ellei se ilmene nimestä valmiiksi. Vain omistajan tai kommandiittiyhtiön tapauksessa vastuunalaisten yhtiömiesten henkilönimet saavat esiintyä yrityksen nimesä. Nimen suunnitteluvaiheessa kannattaa myös miettiä yrityksen logoa ja näistä kahdesta muodostuvaa liikemerkkiä, joka voi olla symboli, pelkkä teksti tai jokin muu luomus. Kun yrityksen nimi on päätetty, tulee se rekisteröidä kaupparekisteri-ilmoituksella Patentti- ja rekisterihallituksessa, joka myös tarkistaa nimen sopivuuden. (Raatikainen 2011, 77–78.)

Nimen rekisteröinnin lisäksi kaupparekisteri- eli perusilmoituksella ilmoitetaan myös yrityksen toiminnan lainmukaisuus (Raatikainen 2011, 152). Perusilmoituslomake vaihtelee yritysmuodon mukaan ja sen tietomuutoksista on ilmoitettava viipymättä. Sama lomake ilmoitetaan myös verohallinnolle, joka lisää ilmoituksen perusteella yrityksen arvonlisävero- ja vakuutusmaksuverovelvollisten rekisteriin sekä ennakkoperintä- ja työnantajarekisteriin. Perusilmoituksen tallentuessa yhteiseen yritystietojärjestelmään annetaan yritykselle oma yhteisö- ja yritystunnus eli Y-tunnus, joka toimii yrityksen arvonlisäverotunnisteena kaikissa liiketoiminnan asiakirjoissa. (Keskuskauppakamari 2011.)

Vaikka Suomessa onkin perusoikeutena hyvän tavan mukaisen ja laillisen elinkeinonharjoittamisen vapaus, vaaditaan joissain tapauksissa yritystoiminnan aloittamiseksi lupa eli esimerkiksi viranomaisen tarkastuksen läpäisy. Lisäksi joidenkin toimialojen elinkeinot ovat elinkeinolain nojalla luvanvaraisia, kuten esimerkiksi autokoulutoiminta ja alkoholin anniskelu. Tällöin haetaan toimilupaa, jonka myöntää alueen paikallinen aluehallintovirasto. (Raatikainen 2011, 150–151.) Elintarvikehuoneiston perustamisesta täytyy lisäksi tehdä ilmoitus valvontaviranomaiselle ja laatia yritykselle omavalvontasuunnitelma. Myös työsuojeluvalvontailmoitukset on tehtävä ennen toiminnan aloittamista. (Keskuskauppakamari 2011.)

4.6 Työsuojelu ja lakisääteiset velvoitteet

Työpaikoilla pyritään toimintaan, joka mahdollistaa henkilöstön jaksamisen niin työ- kuin arkielämässään. Työnantajan tehtäviin kuuluukin lain mukaan järjestää henkilöstölle työterveyshuolto. Terveystenhoidon lisäksi yrityksen hyvinvointiin liittyviä osasia hoidetaan työsuojelun kautta. Työsuojeluasioita hoitavat alueelliset työsuojelupiirit, joiden tehtävänä on edistää työpaikkojen turvallisuutta, terveyttä, viihtyisyyttä ja tuottavuutta. Työpaikalla näitä tehtäviä hoitaa henkilökunnan keskuudesta valittu työsuojeluvaltuutettu tai isommissa yrityksissä työsuojelutoimikunta. Toimiva työsuojelu edistää henkilökunnan työvirettä, jaksamista ja hyvinvointia. TYKY-toiminta eli työ- ja toimintakyvyn edistäminen ja tukemistoiminta on hyvä esimerkki aktivoivasta toiminnasta. (Raatikainen 2011, 154–155.)

Yritystoimintaan liittyy useita riskejä, joihin on hyvä varautua erilaisin vakuutuksin, joista kannattaa neuvotella asiantuntijoiden kanssa. Yrityksen on hyvä vakuuttaa toimintansa muun muassa vahingonkorvausvastuun, oikeusturvan ja toiminnan keskeytymisestä aiheutuneiden haittojen varalle. Myös omaisuus on hyvä vakuuttaa. Lisäksi on olemassa

lakisääteisiä henkilövakuutuksia, kuten yrittäjän ja työntekijän eläkevakuutukset ja tapaturmavakuutus työntekijöiden suojaamiseksi. Vakuutuksien lisäksi yrittäjä vastaa työnantajana sosiaali- ja työttömyysturvamaksuista. (Keskuskauppakamari 2011.) Lisäksi työnantajan tulee varautua loma- ja sairausajan palkkojen maksamiseen (Raatikainen 2011, 109).

Yrittäjää itseään eivät samat velvoitteet ja oikeudet välttämättä koske, koska sosiaaliturvajärjestelmä Suomessa perustuu ansiotuloihin. Sen vuoksi esimerkiksi työttömyysturvaa koskevat säädökset ovat erilaiset kuin työntekijälle. Yrittäjä ei myöskään kuulu työterveyshuollon piiriin, vaan hänen täytyy erikseen hakea korvauksia kuluista Kelalta, joka vastaa myös yrittäjän sairauspäivärahan ja muiden sosiaalietuuksien korvaamisesta. Yrittäjän täytyy lisäksi harkita vapaaehtoista tapaturmavakuutusta, koska hän ei välttämättä kuulu lakisääteisen eli työntekijöitä koskevan tapaturmavakuutuksen piiriin. (Keskuskauppakamari 2011.)

4.7 Kirjanpito

Kirjanpitovelvollisuus koskee jokaista yrittäjää yritysmuodosta riippumatta. Kirjanpidon tarkoituksena on eritellä yrityksen rahat tuloihin, menoihin, varoihin ja velkoihin sekä pitää tämä kaikki erillään yrittäjän henkilökohtaisista rahavirroista. Kirjanpidon voi ulkoistaa tai hoitaa itse. (Keskuskauppakamari 2011.) Kirjanpito edellyttää tarkkuutta ja rehellisyyttä eli hyvää kirjanpilotapaa. Huolellisuus on tärkeää, sillä esimerkiksi verotus on saumattomasti yhteydessä kirjanpitoon. Kirjanpidon työkaluja ovat päivä- ja pääkirja, joihin liike tapahtumat viedään aika- tai asiajärjestyksessä. Näihin kirjoihin talletetaan tositteet eli esimerkiksi laskut selitteineen. Tositteet numeroidaan ja kirjataan ylös ja niitä säilytetään vähintään kuuden vuoden ajan ja niiden avulla tuotettua aineistoa kymmenen vuotta. (Puustinen 2006, 213–214.)

Kirjanpidon voi hoitaa kahdella tapaa, yhden- tai kahdenkertaisena. Yhdenkertainen kirjanpito on sallittu keino vain toiminimelle. Tällöin kirjanpitoon merkitään vain tulot, menot, korot, verot ja tavaroiden ja palvelusten oma käyttö. Yleisesti suositellaan kirjanpidon tekoa kahdenkertaisella tekniikalla, jolloin jokainen tapahtuma merkitään kahdelle tilille rahan lähteen ja käytön mukaan. Käteistapahtumat kirjataan välittömästi ja muut kuukausikohtaisesti vähintään neljän kuukauden kuluessa. Näiden kirjaustilien, debet- ja kredittilien summan on oltava yhtä suuri, jotta kirjanpito pätee. (Keskuskauppakamari 2011; Puustinen 2006, 214.)

Kirjanpidon avulla tehdään yrityksen tilinpäätös, josta saadaan selville yrityksen toiminnalle tärkeitä tunnuslukuja, kuten liikevaihto, omavaraisuusaste ja maksuvalmius. Tilinpäätöksen tulee sisältää ainakin tuloslaskelma eli toiminnan tulos ja tase eli taloudellisen aseman sen hetkinen kuvaus. Se voi myös sisältää rahoituslaskelman, liitetietoja ja toimintakertomuksen, mutta pienten yritysten ei tiettyjen ehtojen täytyessä tarvitse näitä tehdä. Yrityksen tilikausi on yleensä 12 kuukauden mittainen ajanjakso, toiminnan alkuvaiheessa se voi myös olla vähemmän tai enintään 18 kuukautta. Tilikauden päätyttyä tilinpäätöksen täytyy olla valmis neljän kuukauden kuluessa ja kahden kuukauden kuluessa se tulee toimittaa Kaupparekisteriin. (Puustinen 2006, 214.)

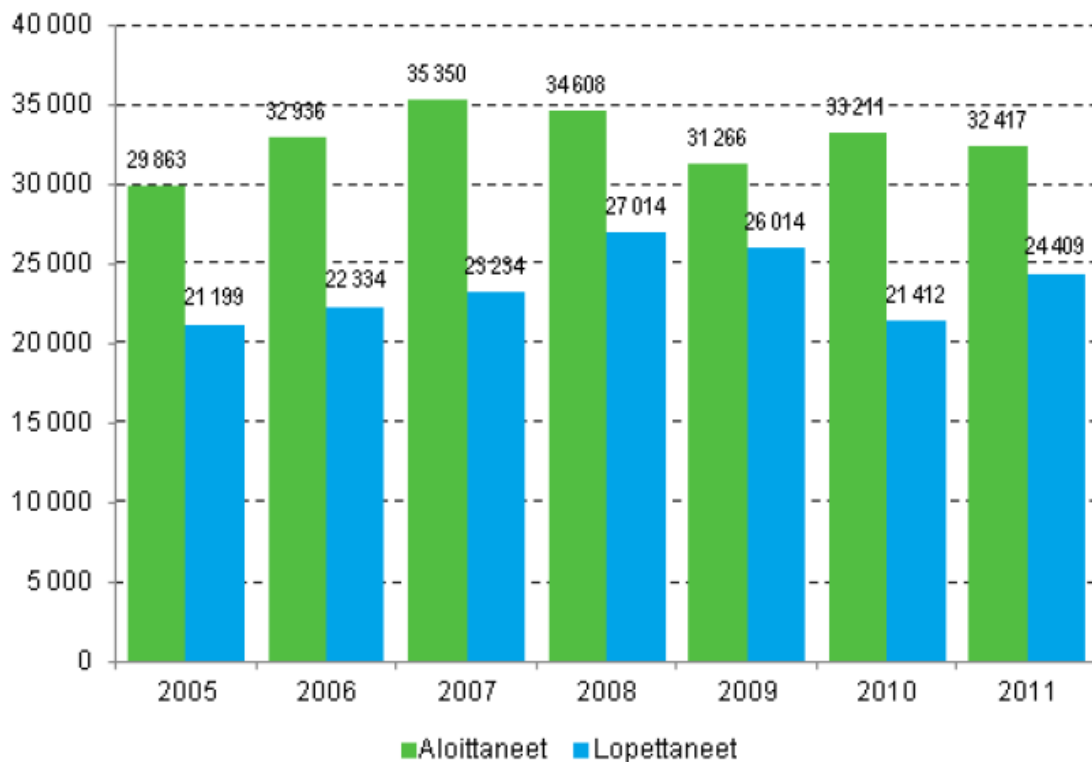
4.8 Yrittäjän epäonnistumisen syitä

Useita yrittäjiä luonnehditaan kuuroksi palautteelle, sillä he ovat ”Lahjakkaita ihmisiä, jotka uskovat mustavalkoiseen visioonsa niin lujasti, etteivät suostu kuuntelemaan vastaväitteitä.” Toimiva yritys voi siis kaatua omaan osaamiseensa: yrityksessä tehdään oikeita asioita, mutta niitä tehdään liian kauan uudistumatta ja huomioimatta ympärillä tapahtuvia muutoksia. (Puustinen 2006, 280.)

Vaikka puitteet yritystoiminnalle olisivat hyvät, ei se vie pois sitä tosiasiaa, että kaikista ei ole yrittäjiä. Kenties yrittäjän oma osaaminen ei riitä, kun kaikki yritystoimintaan liittyvä markkinoinnista kirjanpitoon tulisi yhtäkkiä osata hoitaa. Rahavarat taas eivät välttämättä riitä ainakaan kaikkien näiden palvelujen ulkoistamiseen. Pääoman riittämättömyys onkin yksi yleisimpiä syitä liiketoiminnan loppumiseen. Rahoitussuunnittelua ei tehdä perusteellisesti ja pääomantarve kasvaa resursseja suuremmaksi. Tyypillistä on esimerkiksi aliarvioida yritystoiminnan alkukustannukset. Liiketoimintasuunnitelma voi olla puutteellinen eikä liikeidea välttämättä toimi käytännössä, jolloin tuotot jäävät olemattomiksi. (Puustinen 2006, 280–281; Sutinen & Viklund 2004, 56–57.)

Yrittäjiä vaivaa usein kiire ja suunnittelun vähyydestä johtuen lopputuloksena voi olla kelvottomia liikeideoita sekä testaamattomia palveluita tai tuotteita. Kysyntää ja asiakkaiden tarpeita ei ole selvitetty riittävästi ja asiakasnäkökulma on kehittälyvaiheessa saattanut unohtua. Markkinointi voidaan kohdistaa väärille henkilöille tai muuten toimimattomasti. Yrittäjä ei ehkä osaa reagoida negatiiviseen palautteeseen ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet voivat tällöin jäädä kuulematta. Kilpailija hyötyy tästä ja käyttää tilaisuuden hyväkseen. Tärkeää onkin reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin ripeästi. (Keskuskauppakamari 2011; Puustinen 2006, 280–281.)

Kuviossa seitsemän on esitetty aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät vuosina 2005–2011. Toiminnan aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrä on vaihdellut aaltomaisesti ja esimerkiksi vuonna 2011 aloittaneiden yritysten määrä laski 2,5 prosenttia edellisvuoteen verrattuna, kun taas lopettaneiden yritysten määrä oli 14 prosenttia edellisvuotta enemmän. Vuonna 2011 toimintansa aloittaneiden yritysten määrä eli 32 417 yritystä oli koko yrityskannasta 9,6 prosenttia. Lopettaneita yrityksiä oli vuonna 2011 yhteensä 24 409, mikä vastaa 7 prosentin osuutta koko yrityskannasta. Lopettaneista yrityksistä 38,8 prosenttia oli toiminut alle kolme vuotta, mikä onkin yrityksen kriittisintä aikaa toiminnan aloittamisen jälkeen. (Tilastokeskus 2012.)



KUVIO 7. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset vuosina 2005–2011. (Tilastokeskus 2012)

5 KIIPEILY-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma on tehty mukaillen Finnveran liiketoimintasuunnitelman perusrunkoa (liite 1) huomioiden aiemmin luvussa 4.2 esitellyn rungon mukaiset perusasiat. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu niin, että jokaisesta aiheesta on ensin teoriaosio, joka on sitten huomioitu kyseessä olevan kiipeily-yrityksen näkökulmasta painottaen sille oleellisia asioita.

5.1 Perustiedot: Kiipeilytystä tarjoava yritys Kiiku!

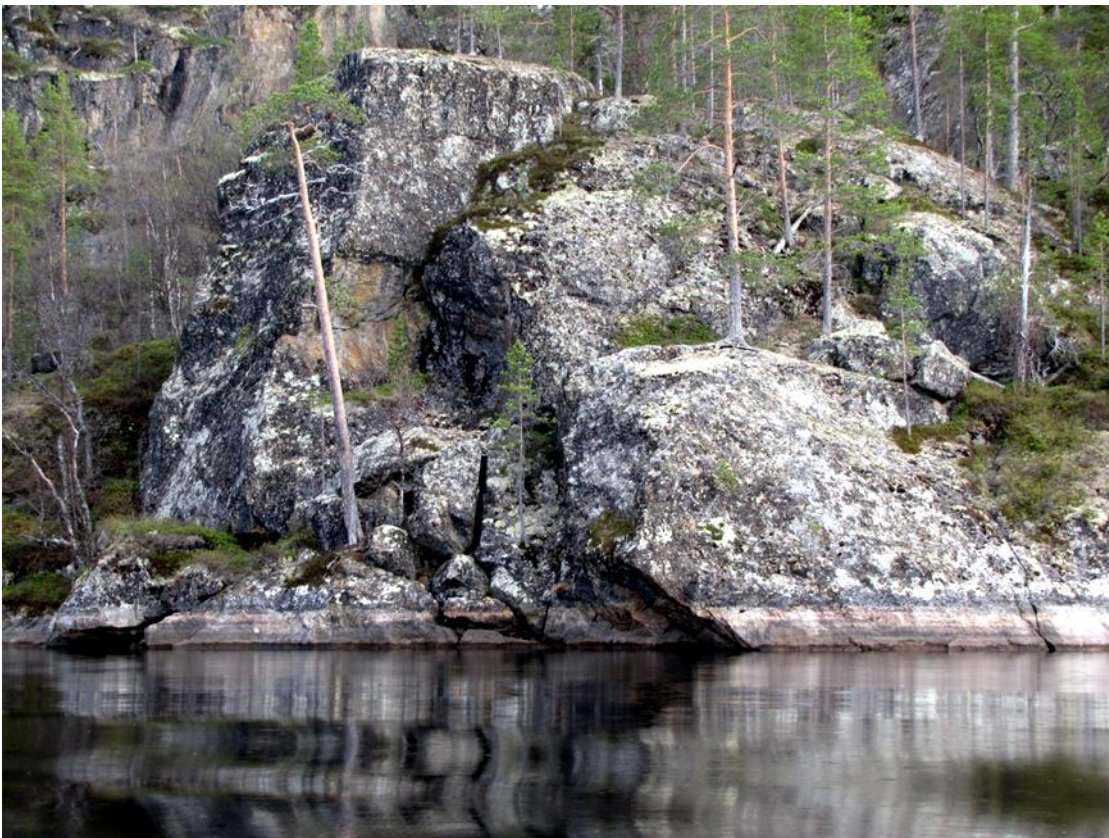
Kiiku! on kiipeilytystä tarjoava yritys, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaille uudenlainen tapa nauttia Lapin luonnosta. Yritysidea on saanut alkunsa kesällä 2012 Inarinjärven maisemien innoittamana (kuva 11, kuva 12, kuva 13). Kesän 2012 aikana tutkin karttoja ja kiertelin lähialueella kiipeilypaikkoja etsien. Tutkin myös 27craggs-sivustoa, jonne kiipeilypaikat merkitään muiden tietoon. Hakusanalla ”Inari” löysin vain seitsemän merkittyä, eli kiipeilykäyttöön puhdistettua ja greidattua eli vaikeustason mukaan luokiteltua kiipeilypaikkaa. Nämä kalliot osoittautuivat boulderointiin soveltuviksi pienemmiksi siirtolohkareiksi. Totuus alueen kiipeilymahdollisuuksista on kuitenkin toinen, mikä yllätti minut itsenikin. Kuvien kallioita vastaavia kiipeilypaikkoja löytyy Inarin kunnan alueelta runsaasti, mutta niitä ei ole vielä ”löydetty” kiipeilytarkoituksessa. Viitaten lukuun 3.2.5 ja maankäyttöä koskeviin säädöksiin tulisi näille alueille pyytää maanomistajan lupa, jotta kiipeilyä voitaisiin alueella harjoittaa. Inarin kunnassa suurin osa metsistä on Metsähallituksen omistuksessa, jolloin sopimus maankäytöstä on solmittava heidän kanssaan toiminnan mahdollistamiseksi (Metsähallitus 2013).



KUVA 11. Kalliomaisemaa Inarinjärven Nanguvuonolla: Korppipahta.



KUVA 12. Taustalla noin 40 metriä korkea Korppipahta.



KUVA 13. Korppipahtan edusta, noin 15 metriä korkea kallio.

Elämäntyyliyrittäjyyteen viitaten (katso luku 2.1) yritystä Kiiku! voitaisiin kuvailla osaamis-, paikka- ja harrastusperusteiseksi yritykseksi. Yritystoiminnan lähtökohtana on ensisijaisesti kiipeilytoiminnan tuominen alueelle, sillä tällä hetkellä se puuttuu kokonaan alueen potentiaalista huolimatta. Lisäksi yrityksen avulla on tarkoitus tuoda jotain uutta Inarin kunnan kesäohjelmalvelutarjontaan, joka on tällä hetkellä melko suppeaa. Kiiku! on tarkoitus perustaa noin 5–10 vuoden kuluessa Inarin kunnan alueelle vastaamaan näihin tarpeisiin. Yritys perustetaan sivutoimiseksi, koska kalliokiipeilyä voi harrastaa vain kesällä eikä yritys näin takaa ympärivuotista tuloa. Yrittäjänä toimin minä itse. Noin 5–10 vuoden kuluttua olen laskelmoinut hankkineeni päätoimisen ammatin, yrittäjäpätevyyttä, kiipeilyohjaajakoulutuksen sekä tarpeeksi kiipeilykokemusta ja -varmuutta. Ammatillisen osaamisen lisäksi minulla on ollut aikaa tutustua alueen kallioihin paremmin ja tarvittavien lupien nojalla olen voinut huoltaa ne kiipeilykuntoon: putsata, mahdollisesti pultata, greidata ja kiipeillä ne itse. Tässä kaikessa on auttanut yrityksen toinen työntekijä, avomieheni, jolla on yhtä kattava kiipeilytausta sekä KTO:n tai KO:n pätevyys.

Alkutavoitteena on saada yritys tuottamaan ja ihmiset kiinnostumaan kiipeilystä laskeutumisharjoitteita ja helppoja kalliokiipeilytuotteita tarjoten. Aluksi kohderyhmänä ovat alueelle saapuvat turistit, joilla ei ole aiempaa kiipeilykokemusta ja jotka ovat tulleet alueelle kokemaan elämyksiä eli niin sanottua Lapin taikaa ja käyttävät ohjelmalveluja kokemuksen keinona. Kiipeilypalvelu tulee asemoida niin, että sitä pidetään yhtenä mielenkiintoisimpana ohjelmalveluna alueella. Lopullisena tavoitteena on laajentaa toimintaa niin, että alueelle olisi kannattavaa rakentaa sisäkiipeilytila. Siksi yrityksen kohderyhmän tulee laajentua turisteista paikallisiin, jotta Inarin kuntaan voitaisiin perustaa oma kiipeilyseura. Tällöin myös sisäkiipeilytilojen rakentamiseen saataisiin tukirahoitusta Suomen Kiipeilyliitto ry:ltä. Kiipeilytuotteita voi laajentaa helpoista vaikeampiin, jolloin kohderyhmänäkin voi luonnollisesti olla kiipeilyä harrastava henkilö.

5.2 Kiiku! toiminta-ajatus ja liikeidea

Kuten luvussa 4.1 on jo mainittu, yrityksen toiminta-ajatus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan yrityksen olemassaolon syytä – miksi yritys on perustettu? Usein yrityksen toiminta-ajatus liittyy sen ydinosaamiseen, jonka pohjalle yritystoiminta on perustettu ja joka tuo yritykselle ainakin suurimman osan tuotosta. (Pitkämäki 2001, 12.) Esimerkiksi siivousfirman ydinosaamista on siivous, jota se tarjoaa palveluina muille yrityksille ja yksityisasiakkaille.

Yrityksen Kiiku! toiminta-ajatus on tarjota asiakkaille elämyksiä Lapissa täysin uudella tavalla, kiipeillen. Asiakkaille tarjotaan turvallisia ja räätälöityjä kiipeilykokemuksia kauniissa Inarinjärven ympäristössä. Palvelu perustuu kokemukseen, asiakaslähtöisyyteen ja pieneen seikkailunälkään. Kiiku! haluaa tarjota ”aktiiviteettia aktiivisille ihmisille”.

Toiminta-ajatus luo pohjan liikeidealle, jonka perustuu jonkin tarpeen tyydyttämiseen tai ratkaisun tarjoamiseen ongelmaan kenties uudella ja ainutlaatuisella tavalla valikoidulle kohderyhmälle. Kannattavan liikeidean tulee olla myös taloudellisesti pätevä ja sen tulee erottua muista edukseen. (McKinsey & Co. 2001, 37; Puustinen 2006, 41, 43.) Liikeidea muodostuu prosessimaisesti ja sen kehittelyvaiheessa yrittäjä törmää moniin kysymyksiin ja ongelmiin, joihin ratkaisuja etsimällä saadaan liikeideaa entistä tarkemmaksi ja toimivammaksi. Yrittäjän tulee kysyä itseltään, onko liikeidea uskottava. Uskottavuutta voidaan mitata pohtimalla idean markkinamahdollisuuksia, toteuttamiskelpoisuutta ja ainutlaatuisuutta. (McKinsey & Co. 2001, 30.) Liikeidean peruskysymyksiä on seuraavaksi käsitelty muodossa, jolla vakuuttavaa liikeideaa tulisi tarkastella.

Mitä myydään? Yrittäjä määrittelee tekemisensä ytimen ja tuotteen (Puustinen 2006, 48). Asiakaslähtöisesti tarkasteltuna yrittäjän täytyy muistaa, että asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita niiden tarjoaman hyödyn vuoksi, jolloin olennaista on asiakashyödyn käsittäminen. Yrittäjän työkaluna on tällöin USP eli ainutlaatuinen myyntiväittäjä, jonka avulla liikeidea tarjotaan asiakkaalle ”hänen kielellään” niin, että asiakas kokee sen ainutlaatuisena ja muita vaihtoehtoja parempana. (McKinsey & Co. 2001, 33–34.)

Kenelle myydään? Yrittäjän tulee huomioida markkinoiden koko ja valita hänen oma strategiansa lähestyä potentiaalisia asiakkaita. Oleellista on kokonaiskuvan muodostaminen mahdollisista kohderyhmistä eli -segmenteistä asiakashyödyn periaatteen mukaisesti. (McKinsey & Co. 2001, 35; Puustinen 2006, 46.)

Miten myydään eli mitkä ovat yrityksen kilpailuedut? Yrittäjä on viisas tuntiessaan kilpailijansa ja omat vahvuutensa heihin nähden (McKinsey & Co. 2001, 34). Yrittäjän tulee pohtia, mitkä tekijät erottavat hänet kilpailijoista ja mitkä ovat juuri hänen yrityksensä menestymisen syyt. (Puustinen 2006, 48.)

Mikä on yrityksen imago? Yrityksen imago eli mielikuva, jota yritys haluaa toiminnallaan välittää, on ohjaavasti läsnä kaikissa edellä esitellyissä peruskysymyksissä. Se määrittää muun muassa sen miten yritys näkyy markkinoilla ja miten kilpailuun suhtaudutaan.

Yrityksen Kiiku! liikeideana on tarjota asiakkaiden toiveista tuotettuja elämyksiä Pohjois-Lapissa kalliokiipeilyn ja -laskeutumisen avulla. Tarkoitus on tarjota sekä kotimaisille että ulkomaisille, ei-kiipeilykokemusta omaaville tekemisennälkäisille matkailijoille uudella-

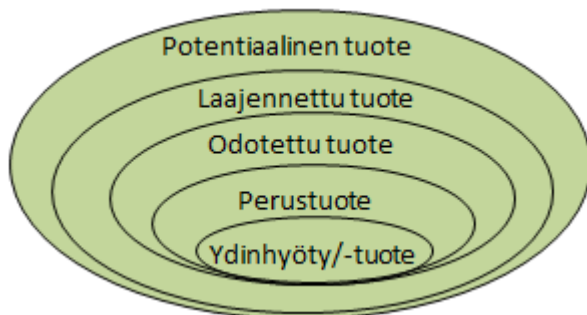
nen tapa tutustua Lappiin. Samanaikaisesti tavoitellaan seikkailun tunteita ja pyritään ylittämään omia rajoja turvallisella tavalla. Yrityksen kilpailuetuna ovat kiipeilystä heräävät extremelajin mielikuvat, kiipeilykokemus ja tavoite olla yksinoikeudella alueen ainoa kiipeilytoimintaa tarjoava yritys.

5.3 Tuotteet

Yksinkertaisimmillaan esitettynä hyvä tuote on sellainen, johon ollaan tyytyväisiä, oli kyseessä sitten tuottajan tai asiakkaan mielipide. Käytännössä asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen ja valmiin tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyy paljon ideointia, suunnittelua, taustakartoitusta, testausta ja viimeistelyä ennen kuin tuote on valmis myytäväksi. (Verhelä & Lackman 2003, 74–76, 78.) Matkailutuotteissa palveluelementti on vahvasti läsnä, jolloin esimerkiksi asiakkaan kokemukset laadusta merkitsevät paljon. Siksi yrityksen Kiiku! tuotteiden tuoteideointi on pohjattu asiakaslähtöiselle ajattelulle aiheeseen liittyvät teoriat huomioiden.

5.3.1 Asiakaslähtöinen ajattelu tuotteissa

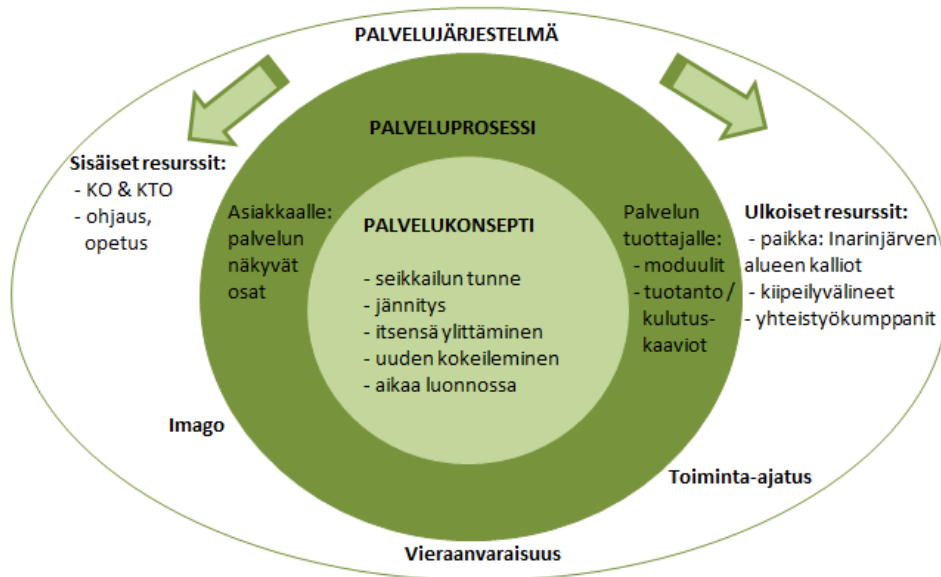
Nyky-yhteiskunnassa perusolettamuksena on, että yritykset toimivat asiakaslähtöisesti ja heidän tuotteensa perustuvat asiakaslähtöiseen ajatteluun (Komppula & Boxberg 2005, 21). Tämä tarkoittaa palvelutuotteen kohdalla sitä, että ostamalla palvelun asiakas saa ratkaisun ongelmaan tai muuta olennaista hyötyä (Raatikainen 2011, 84). Tämä ongelmanratkaisu muodostaa tuotteen ytimen, jonka ympärille muut tuotteen muodostavat osat kerrostuvat, kunnes koko potentiaalinen tuote on saavutettu – puhutaan kuviossa kahdeksan esiintyvistä tuotteen viidestä eri tasosta (Viitala & Jylhä 2007, 119).



KUVIO 8. Tuotteen viisi tasoa. (Viitala & Jylhä 2007, 119)

Ostamisen konkreettinen kohde on keskiössä sijaitseva ydinhyöty tai -tuote, jonka muuttamista käytöksi kuvaa seuraavan kerroksen perustuote. Ostotapahtumassa asiakkaalle syntyy tiettyjä odotuksia tuotteen ominaisuuksista, jolloin käytetään odotetun tuotteen käsitettä. Kun nämä tai jokin muu tuotteeseen lisätty ominaisuus ylittyy, voidaan puhua laajennetusta tuotteesta, mikä taas edellyttää asiakkaan tarkkaa tuntemista ja pohdintaa siitä, tuottaako laajennus asiakkaalle lisäarvoa siinä suhteessa, että se olisi myös tuottajan kannalta kannattavaa. (Viitala & Jylhä 2007, 118–119.) Kiipeily-yrityksen kannalta asiakkaan ostama ydintuote on kiipeilypalvelu, jota perustuotteen elementtien, kuten varusteiden ja miljöön avulla tuotetaan. Asiakas odottaa ostaneensa luotettavaa, turvallista ja ohjattua palvelua, joka sisältää fyysistä toimintaa ja luontokokemuksia. Jos kiipeilykokemus ylittää asiakkaan odotukset, tuote on edennyt siihen asti, että sitä voidaan laajentaa esimerkiksi tarjoamalla vaativampaa kiipeilyreittiä tai -muotoa.

Palvelutuote sisältää sekä aineellisia että aineettomia osasia. Oikea tunnelma, henkilökunnan työsuorituksilla välittämät tiedot ja taidot sekä yrityksen maine näyttelevät suurta osaa palvelutuotteen muodostumisessa. (Raatikainen 2011, 85.) Kun puhutaan matkailupalvelutuotteista, korostuu edellä mainittujen tekijöiden lisäksi asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamisprosessiin. Matkailutuote määritelläänkin asiakkaan henkilökohtaiseen arviointiin perustuvana kokemuksena, jolla on tietty hinta ja jonka tuottamiseen asiakas itse osallistuu hyödyntämällä palveluja. Koska kyseessä on asiakkaan omakohtainen kokemus, pidetään palveluntarjoajaa pikemminkin tuotteen välttämättömyyden edellytyksien luojana kuin matkailutuotteen tuottajana. Näitä välttämättömyyden edellytyksiä ovat palvelukonsepti, -prosessi ja -järjestelmä, joiden yhteisvaikutuksesta ja asiakkaan osallistumisesta asiakkaan kokemus matkailutuotteesta syntyy (kuviot 9). (Komppula & Boxberg 2005, 21.)



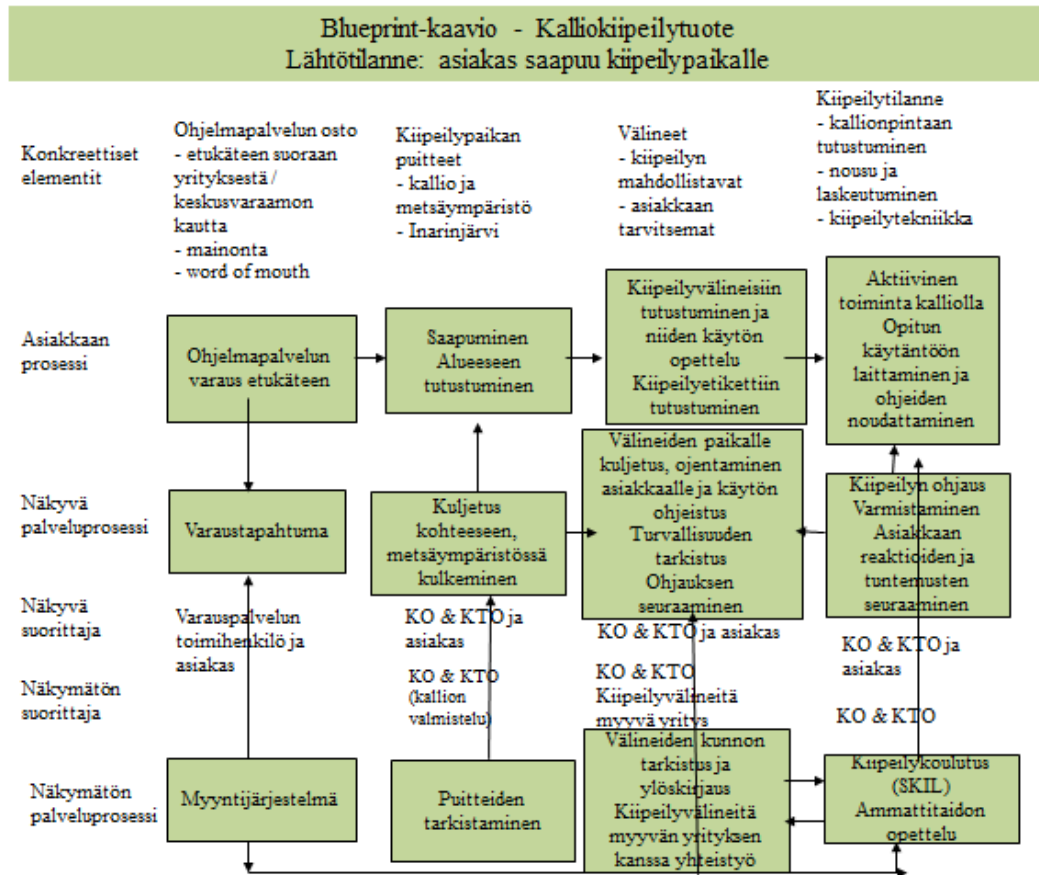
KUVIO 9. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen välttämättömät edellytykset. (Mukaillen Kompplu & Boxberg 2005, 24)

Kuviossa yhdeksän keskellä sijaitseva palvelukonsepti käsittää sen, millaista arvoa asiakas palvelulta odottaa ja millä keinoin siihen pyritään. Mielikuvien avulla pyritään vakuuttamaan asiakas siitä, että palvelun ostamalla hän saavuttaa nämä palvelukonseptin sisältämät arvot ja kokemukset. Asiakkaan odottamat kokemukset ja arvot taas pohjautuvat hänen tarpeisiinsa, ensisijaisiin eli primäärisiin ja toissijaisiin eli sekundäärisiin motiiveihinsa. Ensisijainen motiivi on syy, joka johtaa matkustamiseen, toissijainen motiivi taas määrää esimerkiksi kohteen ja aktiviteetit. (Kompplu & Boxberg 2005, 22.)

Yrityksen Kiiku! palvelukonseptia muokkaavat asiakkaan odotukset ja kokemukset kiipeilystä. Tietysti myös asiakkaan valitsevat muut lomanaikaiset aktiviteetit, aikataulu sekä esimerkiksi rahatilanne vaikuttavat ostettavan palvelun valintaan. Asiakkaan ensisijaiset motiivit määräävät sen, miksi hän päättää ostaa kiipeilytuotteen. Asiakas voi odottaa seikkailun ja jännityksen tunteita, itsensä haastamista ja uuden kokeilemistä, omalta mukavuusalueeltaan poistumista tai yksinkertaisesti aikaa luonnossa. Toissijaiset motiivit taas vaikuttavat siihen, minkälaisen tuotteen asiakas yrityksen tarjoomasta valitsee – pelkän kalliolaskeutumisen vai kenties boulderoinnin.

Palveluprosessi sisältää sekä matkailutuotteen varsinaisen kuvauksen eli sen, miten asiakas tuotteen näkee että matkailutuotteen mahdollistavat, mutta asiakkaalle näkymättömät toimintaketjun osat. Nämä näkymättömät prosessit luovat mahdollisuudet kaikelle sille, mitä asiakas saa tai odottaa saavansa. Palveluprosessi on yleensä purettu tuotanto- ja kulutuskaavion muotoon, jossa eritellään asiakkaan, kontaktihenkilöstön ja tausta-

henkilöstön toiminnot sekä tukiprosessit vaihe vaiheelta läpi palveluprosessin. (Komppula & Boxberg 2005, 22.) Kuviossa kymmenen on esitetty kalliokiipeilytuotteen tuotanto- ja kulutuskaavio, joka sisältää vaihe vaiheelta tuotteeseen liittyvät näkyvät ja näkymättömät tapahtumat.



KUVIO 10. Kalliokiipeilytuotteen tuotanto- ja kulutuskaavio. (Mukaillen Komppula & Boxberg 2005, 106–107)

Lähtötilanne kalliokiipeilytuotteessa on asiakkaan saapuminen toimintaympäristöön. Sitä ennen on kuitenkin ehtinyt jo tapahtua paljon. Ensinnäkin asiakas on saanut idean kyseisen tuotteen ostamiseen jotain kautta, kuten kuulopuheen tai mainonnan avulla. Varaustilanteen jälkeen asiakas saapuu toimintaympäristöön. Toimintaa tarjoavan yrityksen taas on täytynyt tähän mennessä muun muassa valmistella kalliot ja hoitaa kaikki kiipeilyyn liittyvät asiat järjestykseen, joita ovat muun muassa ajanmukaiset koulutukset ja kiipeilyvälineistön hankinta ja huoltaminen. Palvelun aikana keskipisteessä ovat asiakas ja ohjaaja. Ohjaajan täytyy kuulostella asiakkaan tuntemuksia ja huolehtia tämän henkilöstä että fyysisestä turvallisuudesta. Esimerkiksi korkeanpaikankammoisen henkilön kiipeilyttämisessä täytyy olla hyvin hienovarainen ja rohkaista asiakasta sopivasti, ei hä-

nen rajojensa ylitse vaan äärirajoille – niin että jännitys pysyy hallinnassa. Myös se, mitä varsinaisen kiipeilyn jälkeen tapahtuu, on tärkeää. Minkälaiset olivat asiakkaan tunteet palvelun aikana? Mitä hän koki? Olisiko asiakas valmis kokeilemaan uudestaan, kenties jotain haastavampaa? Palvelutapahtuman jälkipuinti on mahdollisuus sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle kehittää ja räätälöidä palvelua ja tarjoomaa eteenpäin. Mahdolliset myönteiset kokemukset voivat innoittaa asiakasta kokeilemaan kiipeilyä myös jatkossa harrastetasolle asti ja suosittelemaan sitä myös muille.

Palvelujärjestelmään kuuluvat kaikki ulkoiset ja sisäiset resurssit, joita yritykseltä vaaditaan arvon tuottamiseksi asiakkaalle. Se käsittää tuotteen paikan, palvelut ja vieraanvaraisuuden, eli muun muassa toimintaympäristön, jossa palvelu toteutuu, välineistön, jota palvelun toteutuminen ja arvon tuottaminen edellyttävät sekä henkilöstön, joka mahdollistaa palvelun. Lisäksi tarvitaan kaiken edellä mainitun järjestelemistä ja kontrollointia. (Komppula & Boxberg 2005, 23–24.)

Palvelujärjestelmän kulmakivet paikka, palvelu ja vieraanvaraisuus korostuvat ohjelmapalvelutuotteessa, jonka arvon tuottaminen perustuu toimintaedellytysten luomiseen. Toimintaympäristön ulkoisiin resursseihin kuuluu kalliioympäristö, jossa palvelu varsinaisesti tuotetaan. Toimintaympäristöön kuuluu osittain myös kalliopaikalle saapumiseen liittyvä matka maisemineen ja kulkuvälineineen. Välineistö voidaan jakaa välineisiin, jotka mahdollistavat kiipeilyn sekä asiakkaan itse kiipeilytilanteessa tarvitsemiin välineisiin. Asiakas tarvitsee käytännössä oman vaatetuksensa lisäksi vain palveluun kuuluvat kenkät, valjaat, kypärän ja tuotteesta riippuen boulderpatjan ja magnesumpussin. Mistä asiakkaan ei tarvitse tietää, ovat taustatyöt ja -välineet, joita kallioiden kiipeilykunnostamiseen tarvitaan. Näihin välineisiin sisältyvät muun muassa köydet, ankkurit, varmistuslaitteet, sulkurenkaat sekä luvat ja kallionpuhdistusvälineet harjoista porakoneisiin. Ulkoiset resurssit sisältävät myös mahdollisten yhteistyökumppaneiden, kuten kiipeilyvälinekauppojen ja keskusvaraamoiden palvelut.

Sisäiset resurssit kattavat kiipeilytapahtumaa ohjaavan henkilöstön eli kiipeilynohjaajan ja köysitoiminnanohjaajan palvelut sekä heidän koulutuksensa ja järjestäytymisensä yrityksessä. Asiakkaalle näkyvä osa painottuu kiipeilytapahtuman aikana tapahtuviin kontakteihin, mikä luo pohjan vieraanvaraisuudelle. Jos ohjaaja antaa itsestään luotettavan ja ammattitaitoisen kuvan ja osaa samalla toimia asiakaslähtöisesti, kokee asiakas palvelun mitä todennäköisimmin myönteisenä ja uskaltaa osallistua. Tähän vaikuttaa myös luottamusta herättävä yrityskuva eli imago sekä asiakaslähtöisyyteen perustuva toiminta-ajatus.

5.3.2 Kiiku! kiipeilytuotteet

Yrityksellä on neljä perustuotetta, joita on mahdollisuus räätälöidä asiakkaan toiveiden ja kuntotason mukaan. Kiipeilyä voi kokeilla kokematon tai kiipeilytaustaa omaava henkilö, jolloin palvelu räätälöidään kallion reittien vaikeustason mukaisesti, asiakkaan seikkailunhalua ja rohkeutta unohtamatta. Tuotenimet ja -kuvaukset ovat vain työstämisversioita ja siinä vaiheessa, kun tuotteita lähdetään oikeasti kehittämään ja myymään, on tarkoitus löytää jokaiselle tuotteelle saamenkieliset nimet. Näin paikkakunnan kulttuurin ja kiipeilyyrityksen välille luodaan kytkös.

Kalliolaskeutuminen

Ota askel tyhjyyteen ja laskeudu 40 metriä korkeaa kallionseinämää pitkin! Ihaile suurta Inarinjärveä yläilmoista ja lähesty maanpintaa turvallisesti köyden varassa.

Kesto: 2–3h (sisältää siirtymisen)

Osallistujamäärä: 4-8 henkilöä

Hinta: 70 €

Sisältää kiipeilyoppaan palvelut sekä välineet: kypärä, kiipeilyvaljaat ja -kengät

Kalliokiipeilykokeilu Korppipahdan valloitus

Kiipeä massiiviselle, historian saatossa muovautuneelle Korppipahdalle – kuule jään jylläävä voima, kun se iskeytyy kohti kalliota. Tunne sormiesi alla kallion viileä pinta - kaunis, mutta karu. Tunne, mitä kallio on nähnyt, mitä se on elänyt. Tunne.

Et tarvitse aiempaa kiipeilykokemusta, mutta sopiva vaatetus ja kohtuullinen yleiskunto jouduttavat matkaasi kohti huippua. Ohjaaja neuvoa kiipeilytekniikoissa ja huolehtii, että kokeilusi on varmasti turvallinen. Kaikki kokeilijat pääsevät tekemään 2–3 nousua.

Kesto: 3–4h (sisältää siirtymisen)

Osallistujamäärä: 4–8 henkilöä

Hinta: 90 €

Sisältää kiipeilyohjaajan palvelut sekä välineet: kypärä, kiipeilyvaljaat ja -kengät

Boulderointi

Edessäsi on siirtolohkare. Sinua ja onnistumisen tunnetta erottavat vain kallio, kolme metriä korkeutta sekä uskallus. Kysymys kuuluu, mitä teet?

Boulderointi on vapaakiipeilyä 3–5 metrin korkeudessa ilman varmistusvälineitä, jolloin pudotus tapahtuu köyden ja valjaiden sijasta maahan pehmeälle boulderpatjalle. Sopii henkilöille, joilla on hyvä kuntotaso ja jotka eivät pelkää muutamaa ruhjetta.

Kesto: 2–3h

Osallistujamäärä: 2–8 henkilöä

Hinta 50 €

Sisältää kuljetuksen, kiipeilyohjaajan palvelut sekä välineet: kiipeilykengät, boulderpatja ja magnesium.

Päiväretki

Kokeile miltä tuntuu olla oikea kiipeilijä ja viettää koko päivä luonnossa upeiden luonnonmuodostelmien keskellä. Vie kokemuksesi seuraavalle tasolle – tämän päivän jälkeen tuntee kiivenneensä!

Sopii henkilöille, joilla on hieman tai ei yhtään kiipeilykokemusta, vaatimuksena hyvä peruskuntotaso. Kiipeämme päivän aikana erilaisia kallioita yläköydessä, sopivan haastavia reittejä ja vaikeustasoja vaihdellen.

Osallistujamäärä: 2–8 henkilöä

Hinta: 200 €

Sisältää kuljetuksen, opastuksen maastossa, kiipeilyohjaajan palvelut sekä välineet: kypärä, kiipeilyvaljaat ja -kengät. Halutessanne voitte pyytää tarjouksen eväistä.

5.4 Toimintaympäristö

Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää analyysin yrityksen toimintaympäristöstä. Yrittäjä käsittelee toimintaympäristöä välillisesti ja välittömästi vaikuttavien toimintaympäristön tekijöiden kautta, jotka voivat olla makro- tai mikrotason ilmiöitä. Nämä tekijät koskevat muun muassa toimialaa, yhteiskunnallisia vaikuttimia, kilpailijoita, asiakkaita ja sidosryhmiä. Yrittäjän kannalta on oleellista tietää, mikä hänen yrityksensä asema on muiden toimialan yritysten joukossa. (Pitkämäki 2001, 21; Friend & Zehl 2008, 31.) Tämän lisäksi yrittäjän tulee arvioida ympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä tässä hetkessä että tulevaisuudessa niiden vaikuttavuuden volyymin kannalta (Friend & Zehl 2008, 31). Koska yrityksen Kiiku! toimintaympäristö on maantieteellisesti melko tuntematon, on tärkeää ensin kertoa hieman perustietoa Inarin kunnasta toimintaympäristönä. Matkailun toimialaa on jo laajemmin käsitelty luvussa 3, minkä vuoksi toimintaympäristöä keskitytään nyt tarkastelemaan maantieteellisesti sekä kilpailijoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kautta.

5.4.1 Inarin kunta

Inari on Suomen suurin kunta ja se sijaitsee Pohjois-Lapissa keskellä Pohjoiskalottia Venäjän ja Norjan rajanaapurina (kuva 14). Kunnan kokonaispinta-ala on 17 334 neliökilometriä, josta vesipinta-alaa on 2 282 neliökilometriä. Inarinjärvi kattaa puolet tästä vesipinta-alasta ja onkin yksi Suomen suurimmista järvistä. Suojelualuetta maapinta-alasta on yli 70 prosenttia, josta erämaata on yli puolet. Aukkaita kunnassa on 6733 ja vuonna 2011 saamelaisia heistä oli 2 137 henkilöä. Inarin kunnan suurimmat keskittymät ovat Inarin kirkonkylä, Sevettijärvi, Saariselkä sekä Ivalo, jossa noin kaksi kolmasosaa kuntalaisista asuu. (Inari 2012a; Väestörekisterikeskus 2012.)



KUVA 14. Inarin kunnan maantieteellinen sijainti. (Yle uutiset 2012)

Inarin kunnan sijainti (kuva 14) on vaikuttanut sen asemaan kulttuurien kohtaamispaikkana. Inarin yhteydet Jäämerelle, Kuolan niemimaalle ja Barentsinmeren äärelle Norjan ja Venäjän rajanylityspaikkoina ovat antaneet yhteyksille yhteisnimityksen Jäämerenkäytävä. Inarin kunnassa yhdistyvät myös alkuperäiskansan eli saamelaisten erilaiset kulttuuriperinteet. Inari onkin Suomen ainut nelikielinen kunta, sillä suomen kielen lisäksi kunnan viralliset kielet ovat kaikki kolme saamen kieltä: pohjoissaame, inarinsaame ja kolansaame. Siksi Inarin kuntakin tunnetaan kolmella nimellä, Anár, Aanaar ja Aanar. (Inari 2012a.) Vaikka saamelaiskulttuuri on kokenut kovia eivätkä tietotaito ja kieli enää siirry sukupolvilta toisille kuten ennen, on kulttuuri yhä nähtävissä Inarin kunnan elämässä. Viime vuosina kulttuuria on alettu elvyttää, mistä on todisteena esimerkiksi alkuvuodesta 2012 valmistunut saamelaiskulttuurikeskus Sajos (Saariselkä s.a.).

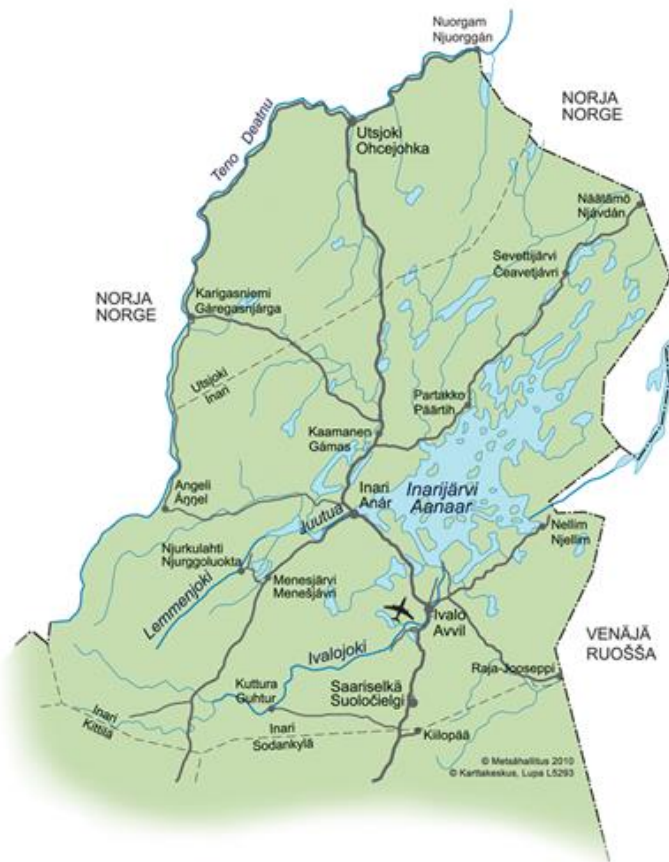
Kuvassa 15 näkyvä Inarin kunnan vaakuna ilmentää alueen historiallisia ja perinteisimpiä elinkeinoja, kalataloutta ja poronhoitoa. Näiden lisäksi keskeisiä elinkeinoja alueella ovat nykyään metsätalous, koulutustoiminta ja muut palvelutoiminnot. (Inari 2012a.) Kunnan tavoitteena onkin taata peruspalvelut, pitää työllisyystilanne parempana kuin Lapissa keskimäärin ja pyrkiä siihen, että ”Inarin kunnassa on hyvä yrittää” (Inarin kunta 2011). Elinkeinotoimintaa pyritään uudistamaan ja kansainvälistämään ja viime vuosikymmenen aikana esimerkiksi kylmäteknologia on nostanut päätään. Tämä tuo alueelle muun muassa ICT-alan työpaikkoja. Erityishuomiota on kiinnitetty myös luonnonvarojen jatkojalostukseen ja matkailuun liittyvään edistystoimintaan, sillä matkailu oheispalveluineen on Inarin kunnan pääelinkeino. Matkailuelinkeinon vaikuttavuus näkyy kunnan arvoissa asti, joita ovat muun muassa asiakaspalvelulähtöisyys ja palveluhenkisyys. (Inarin kunta 2011.)



KUVA 15. Inarin vaakuna. "Mustassa kentässä uiva hopeinen siika päässään kultaiset poronsarvet". Suunnittelija: Ahti Hammar. (Inari 2012a)

5.4.2 Inarin kunnan matkailu ja vetovoimatekijät

Inarin kunnan visiona on vuoteen 2020 mennessä olla muun muassa arktisen luonto- ja kulttuurimatkailun keskus (Inarin kunta 2011). Vuonna 2005 välitöntä matkailutuloa oli yli 60 500 000 euroa ja välillistä yli 4 300 000 euroa. Vuosittain rekisteröidään yli 375 000 yöpymistä, jotka ovat jakautuneet tasaisesti kotimaisten ja ulkomaalaisten matkailijoiden kesken. (Inari 2012b.) Inarin vetovoimaisuutta voidaan selittää osittain sen sijainnilla, sillä sen suurimmat keskittymät sijaitsevat E75-tien varrella. Useat turistit pysähtyvät kunnan alueelle meno- ja paluumatkallaan Nordkappiin, Euroopan pohjoisimpaan kolkkaan. Tieverkoston lisäksi Inarin kuntaan voi tulla lentäen, sillä Suomen pohjoisin lentokenttä sijaitsee noin 11 kilometriä Ivalosta etelään. (Inari 2012b.) Kuvasta 16 voi nähdä lentokentän sekä Inarin kunnan tärkeimpien keskittymien sijainnit.



KUVA 16. Inarin kunta. (Inari 2012b)

Inarin matkailua määrittävät neljän vuodenajan mukaan määrittyvät sesongit. Syksyllä maisemaa värittää ruska, keskitalvella kaamoksen vallitessa taivasta kuvittavat revontulet ja kevättalvella esimerkiksi Saariselän alue tarjoaa upeat puitteet talviaktiviteeteille kuten laskettelulle ja hiihdolle. Kesällä nautitaan yöttömästä yöstä kalastaen Inarinjärvelä sekä retkeillen ja vaeltaen esimerkiksi Urho Kekkosen kansallispuistossa. (Inari 2012b.) Inarin kunnan alue on tunturimaista ja esimerkiksi Saariselän alueelta löytyvät eri aktiviteetteihin, kuten lasketteluun, hiihtoon ja geokätköilyyn hyödynnetyt Kaunispää, Kiilopää ja Hammastunturi. Alueella on myös vahva kullanhuuhdontaperinne ja Urho Kekkosen kansallispuiston kupeessa sijaitsevassa Tankavaarasta löytyy kultamuseo sekä mahdollisuus kullanhuuhdontaan ja jopa kisailuun. Myös Ivalossa on nähtävissä tätä vanhaa perinnettä. (Saariselkä s.a.)

Noin 30 kilometriä Saariselältä pohjoiseen löytyy Ivalon kylä, jonka maisema on vahvasti Ivalojoen muovaama. Ivalosta on suhteellisen lyhyt matka Nellimin kolttakylään sekä Venäjän historialliselle rajanylityspaikalle Raja-Jooseppiin (kuva 16). (Saariselkä s.a.) Rajanylitysmäärät ovatkin viime vuosina kasvaneet huomasti, esimerkiksi vuoden 2012 erään tarkastelujakson päätteeksi todettiin rajanylityksiä olleen yli 84 000, mikä oli yli 29 000 rajanylitystä enemmän kuin vastaavana tarkastelujaksona vuonna 2011 (Nilsen 2012). Ivalo houkuttelee venäläismatkailijoita lentokenttäänsä ja ostosmahdollisuuksiensa vuoksi, Saariselkä lomailutarkoituksessa majoitus-, kylpylä- ja laskettelumahdollisuuksiensa vuoksi. Venäläismatkailijoihin panostaminen näkyykin Ivalon katukuvassa ja kylää on markkinoitu esimerkiksi Murmanskissa, joka on lähin, noin 300 kilometrin päässä sijaitseva suuri venäläiskaupunki. Työtä olisi silti tehtävä enemmän matkustajavirtojen ja viiptymän kasvattamiseksi, sillä muuten ostosmatkailu voi hiipua (Peltomaa 2011). Alueelle onkin kaavailtu ostoskeskusta palvelemaan muun muassa venäläisasiakkaiden tarpeita ja Ivaloa pyritään kehittämään entistä enemmän kaupalliseen suuntaan kulttuuri- ja luon- tokohteiden puuttuessa, joita taas Inarin kunnan muut alueet tarjoavat (Peltomaa 2012).

Ivalon ja Inarin välissä sijaitsee Sovintovaara, joka on kesäisin suosittu kohde upeiden maisemiensa ja näköalakahvion vuoksi. Ivalon ja Inarin välistä löytyy myös Karhun- pesäkivi, joka on sekin suosittu pysähdyspaikka matkailijoiden keskuudessa. Inarin kir- konkylältä pääsee retkeilyalueelle, jonka varrelta löytyvät muun muassa Pielpajärven erämaakirkko sekä Otsamotunturi. Aluetta hallinnoiva massiivinen Inarinjärvi taas on nähtävyys itsessään, johon voi tutustua omatoimisesti kalastaen tai risteilyllä (kuva 16). (Saariselkä s.a.) Inarinjärvellä sijaitsee eräs saamelaisten pyhä uhripaikka, Ukonkivi se- kä kesälläkin jäässä oleva Korkia-Mauran jääluola (Vuorenjuuri 2008). Kulttuurisesti Ina- rin kylää pidetään saamelaisuuden kehtona. Sieltä löytyy saamelaista kulttuuria ja histo- riaa esittelevä saamelaisten kansallismuseo Siida. Vuonna 2012 kylään perustettiin myös saamelaiskulttuurikeskus Sajos, jossa esimerkiksi paikallinen päätäntäelin Saame- laiskäräjät toimii. Edettäessä Inarista lähemmäs Norjan rajaa päästään Suomen koltta- kulttuurin keskukseen, Sevettijärvelle sekä kalastusmahdollisuuksista tunnettuun Nää- tümöön (kuva 16). (Saariselkä s.a.)

5.4.3 Kilpailijat

Jokaisella yrityksellä on kilpailijoita markkinoista riippumatta. Yrittäjän tulee arvioida nämä muut samoista asiakkaista kilpailevat, samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset huomioiden nykytilanteen sekä tulevaisuuden toimijat. Analyysissä otetaan huomioon muun muassa kilpailijoiden markkinaosuus markkinoista, toimintatavat sekä vahvuudet ja heikkoudet. (McKinsey & Co. 2001, 71; Raatikainen 2011, 91.) Suoranaisten kilpailijoiden lisäksi yrittäjän täytyy olla tietoinen korvaavilla palveluilla tai tuotteilla kilpailevien yritysten olemassaolosta. Kilpailussa pärjäämisen lähtökohtana taas on löytää keinot osoittaa oma paremmuus kilpailijoihin nähden. (McKinsey & Co. 2001, 71.) Täytyy kuitenkin muistaa, että kilpailuun voi suhtautua myös myönteisesti: erityisesti pienet yritykset voivat hakea muista yrityksistä vertailupohjaa, menestymisen esimerkkejä ja yhteistyömahdollisuuksia. Esimerkiksi hieman eri asiakasryhmiä tavoittelevat yritykset voivat täydentää toisiaan ja edesauttaa näin kokonaismarkkinoiden kysyntää. (Pitkämäki 2001, 43–44.)

Kiiku! toimii alueella, jolla ei ole laisinkaan aiempaa kiipeilytoimintaa. Samaa tuotetta tarjoavia kilpailijoita ei siis Inarin kunnan alueella ole. Lähimmät kalliokiipeilypalveluja tarjoavat yritykset ovat Posiolla ja Rovaniemellä. Pelkosenniemellä Pyhä-Luostolla on talvisin jääkiipeilypalveluja ja Sodankylään on kesäksi 2013 rakentumassa sisäseinä. Kiiku! -yrityksen kilpailijoina voitaisiin pitää kesäohjelmanpalveluja tuottavia yrityksiä, jotka kilpailevat samoista, aktiivisista ja elämyshakuisista asiakkaista. Seuraavissa yritystarkasteluissa on huomioitu vain yritysten tuottamat aktiiviset kesäohjelmanpalvelut, vaikka yrityksillä on myös muuta ohjelmanpalvelutarjontaa.

Ivalojoen Matkailupalvelut Ky on ympärivuotisesti toimiva, majoitusta, koulutusta ja ohjelmanpalveluita tarjoava yritys. Yritys toimii Köysivaarassa Ivalojoen varrella, missä heidän leirikoulu- ja koulutuspaikkansa sijaitsevat. Palveluita järjestetään muun muassa oppilaitoksille, seuroille, järjestöille ja yrityksille. Yrityksen kesätuotteita ovat melontapalvelut (kumilautat, kanootit), jokiveneretket, kullanhuuhdonta, vaellukset, metsästys- ja kalastusretket sekä erilaiset luontoretket. (Ivalojoen Matkailupalvelut Ky 2013.)

Lapland Delight toimii pääasiassa Saariselän alueella tarjoten ryhmille ja yritysasiakkaille räätälöityjä elämyksiä pitkälle tuotteistettujen palvelukonseptien avulla. Lapland Delightin erikoisuutena ovat kentältä-kentälle -palvelut, jotka sisältävät sekä majoituksen, kuljetukset, ruokailun että ohjelmanpalvelut. Yrityksen kesätarjontaa ovat opastetut melonta-, kalastus- ja vaellusretket sekä erilaiset iltahjelmat, erämaamajoitus, päiväretket Pohjois-Norjaan sekä trubaduuripalvelut. (Lapland Delight s.a.)

Lapin Luontolomat Oy on Saariselän alueen vanhin ja kokenein ohjelmapalveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen täyden palvelun elämyksiä ympäri vuoden. Yrityksen tarjoamat elämykset toteutetaan kesäisin kanootti- ja suihkuturbiinikumiveneretkien, kalastus- ja metsästysretkien, vaellusten ja seikkailuretkien muodossa, minkä lisäksi aktiivisen päivän voi kruunata iltamilla revontulikodassa. Lapin Luontolomat Oy tarjoaa myös maastopyörä- ja kanoottien välinevuokrausta omatoimiohjelmia varten. (Lapin Luontolomat Oy 2012.)

Nuoriso- ja luontomatkakeskus Vasatokka toimii Riutulassa lähellä Inarin kirkonkylää. Vasatokka tarjoaa majoitusta sekä ohjelma- ja ruokailupalveluja ja heillä järjestetäänkin muun muassa leirikouluja, erilaisia leirejä, ryhmäytymispäiviä oppilaitoksille sekä pienimuotoisia kokouksia ja juhlia. Vasatokaan kesätarjontaan kuuluvat muun muassa erilaiset erätaito-ohjelmat, melontaretket, vaellukset, geokätköily ja omatoimiohjelmat. Vasatokasta voi vuokrata retkeily- ja melontatarvikkeita. (Vasatokka s.a.)

Suomen Latu Kiilopää on ulkoilijoiden ja retkeilijöiden keskusjärjestön Suomen Latu ry:n omistama luontoliikuntakeskus Saariselällä. Kiilopäällä voi majoittua, syödä, kokousta, sauna ja liikkua luonnossa. Sopivia palvelupaketteja voidaan räätälöidä esimerkiksi leirikouluille, ryhmille tai yrittäjäasiakkaille. Kiilopään kesäohjelmapalvelutarjontaa ovat muun muassa geokätköily, frisbeegolf, eko-aims, opastetut vaellukset ja omatoimiohjelmat, joita varten voi välinevuokraamosta vuokrata esimerkiksi kävelysauvoja, retkeilytarvikkeita tai polkupyöriä. (Suomen Latu 2013.)

Kuten yritystarkasteluista voi huomata, luonto on kaikkia yhdistävä tekijä. Ohjelmapalveluyrityksien palvelutarjonnat eivät poikkea toisistaan kovinkaan paljon, sillä esimerkiksi vaellustoimintaa löytyy kaikilta. Lisäksi vesistötuotteet, kuten kalastus ja kanoottiretket näkyvät enemmistönä palvelutarjonnassa. Yritysten väliltä löytyy painotuseroa siinä, onko ohjelmapalvelu yrityksen ydin- vai lisätuote ja minkä tyyppisille kohderyhmille palvelut on tarkoitettu. Suurin ongelma kesäohjelmapalvelutarjonnassa on sen vähäisyys ja samankaltaisuus, sillä yrityksillä ei ole juuri mitään mullistavan erilaista tarjottavaa toisiinsa nähden.

Yrityksen Kiiku! vahvuus on siinä, että se tuo alueelle jotain uutta ja erilaista. Ihmiset, jotka hakeutuvat vaelluksille ja melontaretkille ovat usein niitä, jotka haluavat nauttia luonnosta itse tehden ja toimien. Nämä samat asiakkaat ovat potentiaalisia asiakkaita myös kiipeily-yritykselle. Koska alueella ei ole muita kiipeilypalveluita tarjoavia yrityksiä, Kiiku! on ainoa mahdollisuus kiipeilykokeiluihin. Verkostoitumalla muiden yritysten kanssa olisi mahdollisuus tuottaa myös niin sanottuja aktiivipaketteja, jotka voisivat sisältää elementtejä esimerkiksi vaelluksesta, kiipeilystä, melonnasta ja eräselviytymisestä päiväretkien muodossa.

5.5 Asiakkaat

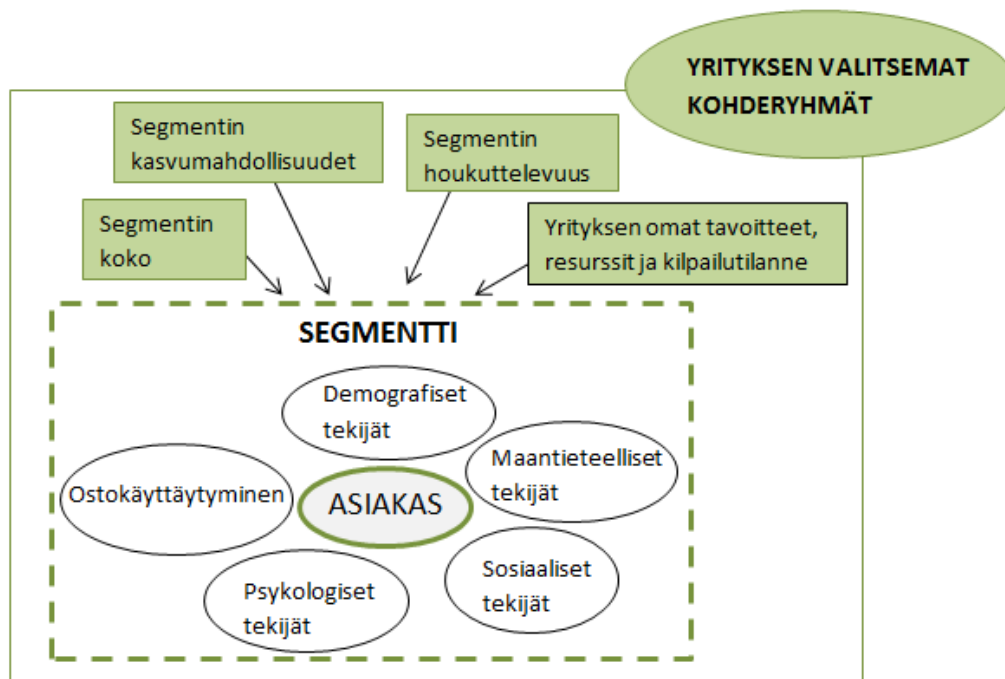
”Aloittavan yrityksen ensimmäinen ajatus ei yleensä ole alkaa karsia asiakkaita kovalla kädellä”, mutta käsitys potentiaalisista asiakasryhmistä ja niiden jaottelusta yrittäjällä täytyy silti olla. Erityisesti elämäntyyliyrittäjien liikeidean toteutumisen edellytys voi olla tietyn asiakaskohderyhmän tavoittaminen. (Sipilä 2006, 160.) Asiakas on sekä ostaja, yhteistyökumppani että tiedonantaja, minkä vuoksi hänen toiveensa ja tarpeensa pyritään täyttämään niin perusteellisesti kuin mahdollista (Pitkämäki 2001, 51). Toimiakseen tehokkaasti asiakkaan hyväksi yrittäjän on valittava kiinnostavimmat kaikkien asiakkaiden joukosta kohdeasiakasryhmittelyn eli segmentoinnin avulla (McKinsey & Co. 2001, 71–72). Yrittäjän tehtävänä on selvittää, mitkä ovat näiden tärkeiden kohderyhmien osiin vaikuttavat syyt ja odotukset palvelusta ja toimia saamiensa tietojen mukaisesti (Pitkämäki 2001, 51). Lopputuloksena on toivottavasti sekä yritykselle että asiakkaalle mieluinen suhde, jonka välinen yhteistyö toimii (Sipilä 2006, 162).

5.5.1 Segmentointi

Ensimmäinen askel asiakasryhmittelyn saralla on valita asiakassektori, jolla halutaan toimia – myydäänkö yksityisille henkilöille, yrityksille vai julkisille yhteisöille? Kun päätös asiakassektoreista on syntynyt, voidaan aloittaa jaottelu pienempiin kohderyhmiin, segmentteihin. Erityisesti elämäntyyliyritysten kohdalla asiakaskunta on usein monipäistä, jolloin yritys keskittyy moneen asiakassektoriin. (Sipilä 2006, 160, 162.) Tällöin on tärkeää erotella asiakkaista erikseen loppukäyttäjät ja markkinointi- ja myyntikanavien jäsenet (Komppula & Boxberg 2005, 67). Loppukäyttäjä on tuotteen tai palvelun varsinainen käyttäjä, eli esimerkiksi matkailija, joka ostaa kalliolaskeutumistuotteen ja käy kiipeilyvarusteet yllään kuluttamassa palvelun Inarinjärven rannalla. Markkinointi- ja myyntikanavan jäsen taas saattaa olla henkilö tai organisaatio, jonka kautta loppukäyttäjä on ostanut palvelun (Komppula & Boxberg 2005, 67). Yrityksen Kiiku! tapauksessa palvelun olisi voinut ostaa esimerkiksi keskusvaraamon kautta. Näissä tapauksissa maksava ja kuluttava asiakas ovat olleet eri henkilöitä, kuten myös esimerkiksi silloin, kun koulu järjestää oppilailleen leirikoulun tai yrityksen johtaja henkilökunnalleen virkistyspäivän (Komppula & Boxberg 2005, 68; Pitkämäki 2001, 53).

Kun asiakassektorin tasolta liikutaan tarkemmalle tasolle, puhutaan asiakassegmenteistä, joiden tasolla varsinainen kilpailu tapahtuu (Sipilä 2006, 160). Segmentointi on päätösten tekemistä niin, että asiakkaat tai markkinat voidaan jakaa ryhmiin, jotka ovat kes-

kenään samanlaisia, mutta muista ryhmistä erottuvia (Puustinen & Rouhiainen 2007, 171). Ryhmittelyn avulla yritys tavoittaa niin sanotut todelliset markkinat, jolle on mahdollisuus kohdistaa markkinointi tarkasti ja tarjota entistä räätälöidymppää palvelua (McKinsey & Co. 2001, 72–73; Puustinen & Rouhiainen 2007, 171). Kuviossa 11 on esitetty yrityksen segmentointipäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Katkoviivojen sisällä ovat tekijät, joiden perusteella asiakkaat erotellaan toisistaan yhtenäisen segmentin luomiseksi. Kun yritys on suorittanut ryhmittelyn, se pohtii muodostuneiden segmenttien paremmuutta toisiinsa nähden omien lähtökohtiensa lisäksi myös muun muassa segmenttien koon, houkuttelevuuden ja kasvumahdollisuuksien avulla. Näiden valintakriteerien avulla yritys lopulta tekee päätöksensä valitsemistaan kohderyhmistä. (McKinsey & Co. 2001, 74; Puustinen & Rouhiainen 2007, 171.) Yritys voi erilaistaa palveluitaan vastaamaan usean asiakasryhmän tarpeita (kohdistettu strategia) tai valita kaikista asiakasryhmistä kannattavimman, johon se keskittyy muita enemmän (segmentoitu strategia) (Pitkämäki 2001, 53; McKinsey & Co. 2001, 74).



KUVIO 11. Segmentointiin vaikuttavat tekijät. (Mukaillen McKinsey & Co. 2001, 74; Puustinen & Rouhiainen 2007, 171)

Kuviossa 11 näkyvien yksittäisiin asiakkaisiin liittyviä demografisia tekijöitä ovat muun muassa ikä ja ammatti, maantieteellisiä tekijöitä esimerkiksi asuinpaikka (kaupunki, kunta, maa), sosiaalisia tekijöitä perhesuhteet, perheen elinvaihe ja viiteryhmät ja psykologisia tekijöitä persoonallisuus ja elämäntyyli. Ostokäyttäytyminen liittyy nimensä mukaisesti ostoihin vaikuttaviin tekijöihin, kuten elämäntyyliin sekä asiakassuhteiden vaiheisiin.

(Komppula & Boxberg 2005, 78, 80–81, 83, 85; Viitala & Jylhä 2007, 108–109.) Ostokäyttäytymistä arvioidessa on tärkeää erityisesti palvelutuotteiden kohdalla huomioida, että asiakas tekee ostopäätöksensä tunteella eikä niinkään rationaalisesti harkiten (Puustinen & Rouhiainen 2007, 168). Yritys perustaa segmentointinsa niihin tekijöihin, jotka ovat juuri sille merkittäviä. Esimerkiksi seikkailumatkailun tapauksessa on huomattu, että matkailijan iällä ei ole niin suurta merkitystä, vaan tärkeämpiä ovat fyysinen aktiivisuus ja kunto sekä oikea asenne (Swarbrooke ym. 2003, 60). Tämän vuoksi esimerkiksi kalliokiipeilytuotteiden asiakassegmenttejä muodostettaessa ei ole mielekästä määritellä asiakkaita ryhmiin iän perusteella. Kuten matkailusegmentoinnissa yleensäkin, ovat asiakkaan psykologiset tekijät tärkeimmässä roolissa (Komppula & Boxberg 2005, 83.)

Segmentointi yrityksessä Kiiku!

Koska kyseessä on yritys, joka aloittaa toimintansa tarjoamalla kiipeilytuotteitaan ensisijaisesti henkilöille, joilla ei ole mitään kokemusta kiipeilystä, jätetään tästä segmentoinnista pois kiipeilyn aktiiviharrastajat. Yrityksen Kiiku! palvelut on suunniteltu vähintään peruskuntoisille henkilöille, jolloin esimerkiksi liikuntarajoitteiset tai vaikeasti sairaat eivät kuulu yrityksen tavoittelemiin asiakkaisiin. Kuten edellä on mainittu, fyysinen kompetenssi on ikää tärkeämpää, minkä vuoksi esimerkiksi seniori voi terveytensä salliessa olla yhtä potentiaalinen asiakas kuin nuori ihminen. Asiakkaana on todennäköisesti henkilö, joka ei asu alueella ja joka on saapunut Inarin kuntaan vapaa-ajan matkailijana. Hän voi olla joko suomalainen tai ulkomaalainen – esimerkiksi saksalaiset ja thaimaalaiset turistit ovat yleinen näky Ivalon kesässä. Demografiset, sosiaaliset ja maantieteelliset tekijät eivät siis ole yrityksen tärkeimpiä segmentointikriteerejä. Tärkeimpänä nousevat esille psykologiset tekijät ja se, minkä roolin asiakas lomansa aikana ottaa. Kiipeilypalveluita käyttävä henkilö haluaa kokea jotain poikkeavaa, erilaista. Hän voi olla joko hiljainen ja arka ihminen, joka haluaa rikkoa rajojaan tai villi ja seikkailunhaluinen yksilö, joka toivoo lomaansa samaa aktiivisuutta kuin arkeenkin. Elämysten tavoittelu, riskien otto, aktiivisuus, kokemushakuisuus, itsensä haastaminen ja kiinnostus luontoa kohtaan ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat kiipeilytuotteen valintaan. Yritys vetoaa näihin tekijöihin segmenttipäätöksiä tehdessään. Segmentointia suunnitellessa tulee myös huomioida, että asiakkaiden ensisijainen motiivi tulla alueelle ei ole kiipeily, vaan jokin muu. Asiakas näkee matkan kokonaisuutena, jolloin ”matka Lappiin” käsittää esimerkiksi kaiken kohteesta lentoihin, majoituksesta ohjelmapalveluihin ja ravintoloista luonto-kokemuksiin. Yrityksen Kiiku! palveluita käyttävälle henkilölle ostettu kiipeilykokemus on vain osa Lapin loman kokonaisuutta.

5.5.2 Asiakkaan tarpeet ja motiivit

Kun asiakas tekee päätöksiä matkaansa liittyen, hän kohtaa joukon erilaisia ärsykeitä, jotka vaikuttavat hänen matkustusmotiveihinsa. Matkailuyrittäjän tehtävä on selvittää näiden motiivien taustatekijät, eli mikä on saanut henkilön matkustamaan (ensisijainen motiivi) ja minkä matkustusmuodon tai -kohteen hän on valinnut (toissijainen motiivi). (Komppula & Boxberg 2005, 68.) Kaikkien näiden motiivien taustalla ovat asiakkaan tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet, toiveet ja odotukset, jotka ohjaavat hänen valintojaan (Swarbrooke ym. 2003, 66; Komppula & Boxberg 2005, 68). Näiden osasten lisäksi myös muut tekijät vaikuttavat tehtyihin päätöksiin, kuten henkilön persoonallisuus, terveys ja taloudellinen tilanne sekä käytettävissä oleva aika (Swarbrooke ym. 2006, 69).

Perinteisesti ensisijaiset matkustusmotiivit on jaettu sen mukaan, mikä on ollut matkalle lähdön työntävä tekijä, esimerkiksi työ, viihde, fyysinen motiivi, psykologinen syy tai sosiaalinen syy. Usein ihmisillä on kuitenkin useita syitä matkustaa ja esimerkiksi työmatka voi samalla olla irtiotto arjesta ja mahdollisuus tutustua uuteen kulttuuriin, jolloin kyseessä on myös psykologinen sekä omaan oppimiseen ja viihteeseen liittyvä syy. Toissijaiset motiivit vaikuttavat muun muassa matkaseuraan, matkan kestoon, ajankohtaan, aktiviteetteihin matkan aikana sekä majoitustyyppiin. Näitä motiiveja voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin, joihin yritys joko voi tai ei voi vaikuttaa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten matkailijan elämäntilanteeseen tai asenteisiin ja arvoihin on vaikea vaikuttaa, kun taas esimerkiksi asiakkaan tietoihin ja kokemuksiin voidaan puuttua markkinoinnin avulla. (Komppula & Boxberg 2005, 72; Puustinen & Rouhiainen 2007, 152–153.)

Seikkailumatkailusta ja seikkailuohjelmalveluista, kuten kiipeilystä puhuttaessa nousee usein motiiveja käsiteltäessä esille eskapismien käsite, eli tahto päästä pois kaikesta tavallisesta. Arki aiheuttaa ihmiselle eräänlaisen epätasapainon, josta pyritään loman aikana pois eri keinojen, kuten jännityksen tunteiden, seikkailun ja rentoutumisen avulla. (Swarbrooke ym. 2003, 59, 66.) Tämä selittää ihmisten eri tilanteissa ottamia rooleja (Komppula & Boxberg 2005, 72). Esimerkiksi normaalisti vetäytyvä, rutiininomainen ja yllätyksetön henkilö voi haluta täysin poikkeavia kokemuksia ja käyttää siksi kalliokiipeilytuotetta lomansa aikana vastakohtana luomiseksi. Halu kokea uusia kokemuksia, kasvaa ihmisenä ja pitää hauskaa ja kokea jännitystä toiminnan kautta ovatkin tärkeimpiä syitä valita matkaan seikkailullisia elementtejä (Swarbrooke ym. 2003, 69–70). Nämä ovat kaikki psykologisia syitä, jotka liittyvät itsensä toteuttamiseen. Tällöin liikutaan Maslow'n tarvehierarkian korkeimmalla tasolla, jota edeltävät perustarpeiden täyttymisen ja sosiaa-

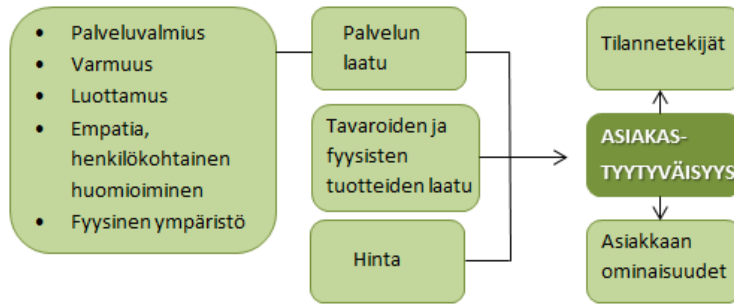
liseen elämään liittyvien tarpeiden tyydyttäminen. Mallia täytyy kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä ihmiset tarvitsevat molempia, ”- - leivän lisäksi myös sirkushuveja - -”. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 149–150.)

5.5.3 Tyytyväinen asiakas

Matkailuyrityksen tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka haluaa palata samaan yritykseen toistekin (Puustinen & Rouhiainen 2007, 172). Asiakkaan palvelukokemusta ovat edeltäneet hyötyodotukset, jotka ovat täyttyessään saaneet asiakkaan kokemaan palveluprosessissa syntyneen palvelun laadukkaaksi (Komppula & Boxberg 2005, 42). Toisin sanoen asiakastyytyväisyys, palvelun laatu sekä asiakkaan odotukset muodostavan syklin, jossa kaikki osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Asiakastyytyväisyys

Kuten kuviosta 12 käy ilmi, asiakastyytyväisyys koostuu monen asian summasta. Kun asiakas saapuu yritykseen, hän olettaa saavansa hintaan suhteutettuna sopivaa laatua. Sitä voidaan mitata niin tavaroiden laatuna kuin niin sanottuna henkisenä laatuna eli osaavana asiakaspalveluna. Asiakkaan kokemukseen palvelusta vaikuttavat suuresti vuorovaikutustilanteet ja kohtaamiset yrityksen kanssa. Näissä tilanteissa mitataan yrityksessä toimivien henkilöiden osaamista niin henkisellä kuin suorittavallakin tasolla. Tärkeää on reagoida oikeaan aikaan: Puhutaan niin sanotuista totuuden hetkistä, joiden aikana palveluntarjoajan on osattava vastata asiakkaan tarpeisiin ja todistaa osaamisensa. (Komppula & Boxberg 2005, 42; Puustinen & Rouhiainen 2007, 174.) Myöhästyessään palveluntarjoajan on enää vaikea korjata virhettään ja saada asiakasta puolelleen (Komppula & Boxberg 2005, 42). Fyysinen ympäristö tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden konkretisoida palvelua, minkä vuoksi esimerkiksi palveluhenkilöstön ulkoinen olemus, välineet ja puitteet merkitsevät kokemuksen syntymisessä. Hinta taas määrittää asiakkaalle sen, mitä mielikuvia hänelle palvelusta syntyy ja oliko kaikki sen arvoista. Se toimii eräänlaisena laadun ja kokemusten arvioinnin mittarina. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 174, 175). Asiakastyytyväisyys on myös riippuvainen tilannetekijöistä, kuten säästä, kun kyseessä on ulkona suoritettava ohjelmapalvelu sekä asiakkaan omista ominaisuuksista, kuten tietotaidosta, suhtautumisesta sekä aiemmasta kokemuksesta (Puustinen & Rouhiainen 2007, 176.)



KUVIO 12. Asiakastyytyväisyyden osatekijät. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 176)

Laatu

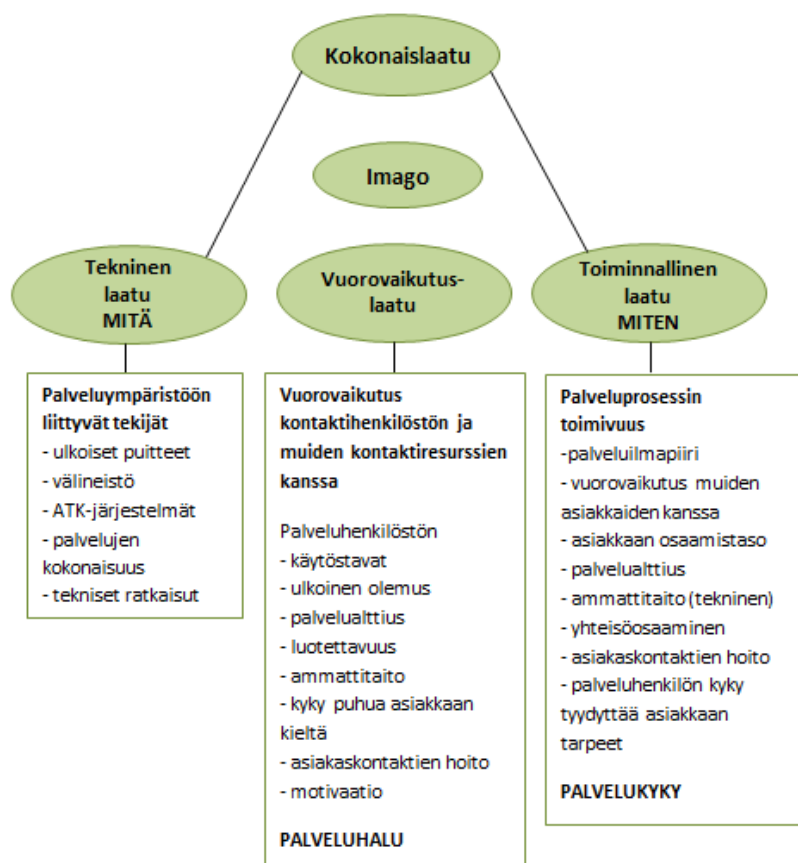
Matkailutuotteen palvelun laatu koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat tekninen, toiminnallinen ja vuorovaikutuksellinen laatu (kuvio 13). Ne yhdessä imagon kanssa muodostavat asiakkaan kokeman kokonaislaadun. (Komppula & Boxberg 2005, 42.)

Teknisessä laadussa tekninen toteuttaminen ja palveluprosessin lopputulos korostuvat, sillä ne kertovat konkreettisesti, mitä asiakas saa. (Komppula & Boxberg 2005, 42; Verhelä & Lackman 2003, 41.) Kiipeilytuotteessa se voi tarkoittaa esimerkiksi muokattua kalliota ja sen kunnossapitoa sekä varusteiden kuntoa, ikää ja huoltoa. Myös esimerkiksi yrityksen nettisivut vaikuttavat asiakkaan kokemaan tekniseen laatuun.

Toiminnallinen laatu näkyy palveluprosessin toiminnassa ja konkretisoi sen, miten kaikki tapahtuu (Komppula & Boxberg 2005, 43). Siihen liittyy myös asioita, joita asiakas ei näe, mutta jotka ovat edellytyksenä palvelun toimimiselle (Verhelä & Lackman 2003, 42). Yritys Kiiku! pitää huolen siitä, että se viestittää palveluilmapiirillään, että asiakkaisiin suhtaudutaan kunnioittavasti, heidän tarpeensa etualalle laittaen. Tämä näkyy muun muassa asiakkaiden kompetenssien huomioinnissa kiipeilytilanteen aikana ja asiakassuhteiden ammattimaisessa hoidossa. Toiminnallista laatua määrittävät myös kiipeilytuotteiden sisältö sekä niiden oikeanlainen räätälöinti tarpeen mukaan. Yritys pitää huolen myös henkilökunnan osaamisesta, eli esimerkiksi siitä, että kiipeilytilanteet hoituvat virheettää ja asiakas kokee olonsa turvallisiksi. Mahdolliset epäonnistumiset pyritään selvittämään ja korvaamaan heti niin, että asiakkaalle ei jää negatiivista mielikuvaa palvelusta tai yrityksestä. Yrityksen Kiiku! tehtävänä on toiminnallaan viestittää osaamistaan ja näyttää kiipeilykokemus ja sen tuoma varmuus asiakkaille asti.

Vuorovaikutuslaatu on riippuvainen henkilöstön palveluhalusta, johon taas vaikuttavat muuttuvat tilanteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Palveluhalusta ovat riippuvaisia myös totuuden hetkien läpiviennit, joissa asiakas todella mittaa palvelun onnistumista. (Komppula & Boxberg 2005, 43.) Vuorovaikutuslaatu onkin palvelutuotteen tärkein, mutta monimutkainen ja epäonnistumiselle alttiin laadun osa-alue. Siksi sen vakioimiseksi onkin viisasta käyttää toimintaohjeistuksia, jotka yhdessä henkilökunnan työpanoksen kanssa edesauttavat vuorovaikutuslaadun tasaista toteutumista. (Verhelä & Lackman 2003, 42.) Yrityksessä Kiiku! asiakkaat käsitellään kukin yksilönä, sillä kiipeilytilanteet vaativat luottamusta ja asiakastuntemusta.

Kiipeilyyn liittyvä käyttäytymisetiketti toimii yrityksen toimintaohjeistuksena, sillä sen avulla kiipeilyturvallisuutta pystytään varmentamaan. Henkilöstön motivaatio työtään ja harrastustaan kohtaan takaa palvelusuuntautuneisen suhtautumisen, mikä näkyy muun muassa käytöksessä, asenteessa ja tilanteiden hallinnassa. Rakkauden kiipeilyä kohtaan annetaan näkyä kaikessa ohjauksesta kannustamiseen.



KUVIO 13. Palvelun laatu-ulottuvuudet. (Komppula & Boxberg 2005, 45)

Kaikki kuvioissa 12 ja 13 mainitut tekijät muokkaavat yrityksen viestittämää imagoa, joka jokaisen asiakkaan mielessä piirtyy omanlaisekseen. Yrityksen viestittämä imago ja asiakkaan kokema imago eivät välttämättä kohtaa, sillä "Imago on uskomusten, ideoiden ja vaikutelmien muodostama kokonaisuus - -", jota peilataan omiin tietoihin ja tunteisiin. (Komppula & Boxberg 2005, 45; Puustinen & Rouhiainen 2007, 175.) Vaikka yritys pystyykin vaikuttamaan imagoon paljon erinäisten tekijöiden kautta, se ei voi puuttua esimerkiksi huhupuheisiin tai tuttavien suosituksiin. Imago on riippuvainen kaikista asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista, sillä niiden pohjalta syntyy mielikuva, joka voi jopa ratkaista ostopäätöksen. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 175.) Yrityksen Kiiku! imagoon pyritään markkinointiviestinnän lisäksi vaikuttamaan ensisijaisesti asiakkaiden kokemusten kautta. Kiipeily itsessään on niin erilaista ja monenlaisia tunteita herättävää toimintaa, että se jättää ihmisiin muistijäljen. Asiakkaiden tunteet taas vaikuttavat kokemuksen

laatuun, elämyksen vahvuuteen ja merkittävyyteen. Palvelut pyritään toteuttamaan niin hyvin ja mieleenpainuvasti, että ne lisäävät suositusten määrää ja myönteissävytteistä puhetta asiakkaiden ja muiden toimijoiden keskuudessa. Elämäntyyliyrittäjänä on tehokainta saada muut markkinoimaan itseään, sillä yrityksestä riippumatonta markkinointia eli muiden asiakkaiden omia kokemuksia uskotaan herkemmin ja niitä pidetään uskottavampina kuin yrityksen itse suunnittelemaa viestintää (Sipilä 2006, 153). Olennaista on siis ymmärtää imago sellaisena, kuin asiakas sen näkee ja pyrkiä vahvistamaan sitä oikeanlaiseen suuntaan.

Asiakkaiden odotukset

Palvelun kokonaislaatua määrittävät myös asiakkaiden odotukset, jotka vaihtelevat sen mukaan, onko asiakkaalla aiempaa kokemusta samasta tai vastaavanlaisesta palvelusta tai yrityksestä. Myös esimerkiksi muiden kokemukset, tilannetekijät, asiakkaiden tarpeet ja hinta vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin. (Komppula & Boxberg 2005, 48; Puustinen & Rouhiainen 2007, 157.) Ne kohdistuvat lähinnä palvelutuotteeseen liittyviin elämyksiin ja ominaisuuksiin, joista yritys on markkinointilupauksillaan kertonut. Odotukset voivat olla sumeita, julkilausuttuja tai hiljaisia. (Komppula & Boxberg 2005, 48–49.)

Sumeat odotukset ovat asiakkaan omista lähtökohdista kumpuavia oletuksia ja ”makuasioita”. Asiakas odottaa yrityksen tyydyttävän hänen tarpeensa, mutta ei tiedä siihen liittyvää palveluprosessin kulkua eli miten tarpeet tyydytetään. (Komppula & Boxberg 2005, 47–50.) Esimerkiksi kiipeilytuotteessa asiakas voi odottaa jatkuvaa ”actionia” ja jännittäviä tilanteita, vaikka kiipeilyyn liittyy paljon muutakin, kuten esimerkiksi tarkat ohjeistukset varmistamiseen ja välineiden oikeanlaiseen käyttöön ennen varsinaisen kiipeilyn aloittamista. Tämä voi saada asiakkaan kokemaan tuotteen osittain tylsäksi, sillä hänen odotuksensa eivät vastanneet koko kuvaa.

Julkilausutut odotukset ovat asiakkaan odotuksia palveluprosessien toiminnasta ja siitä, millä tavoin elämys tuotetaan hänen tarpeitaan vastaavaksi. Odotukset voivat olla epärealistisia, jolloin yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa elämyksen syntymiseen ovat heikot. (Komppula & Boxberg 2005, 49–50.) Kiipeilytuotteessa julkilausutut odotukset liittyvät tuotteen sisältämiin aktiviteetteihin, joita edellytetään elämyksen syntymiseksi. Näitä ovat esimerkiksi kalliolta laskeutuminen ja kallion nouseminen. Epärealistisia odotuksia syntyy, kun kiipeilykerta joudutaan peruuttamaan vesisateen vuoksi tai esimerkiksi asiakkaan oma fyysinen kunto vaikuttaa kalliolla nousemiseen ja hänen voimansa loppuvat ennen kuin elämystä on ehtinyt syntyä. Asiakas voi myös mennä lukkoon henkisesti, jolloin häneltä puuttuu rohkeutta kalliioseinämällä liikkumiseen ja kokemus muuttuu pelottavaksi. Asiakas on voinut olettaa kiipeilyn olevan helpompaa, jolloin yrityksen on vaikea tulla vastaan – kiipeilynohjaaja ei voi ”leipoa” asiakkaasta huippukiipeilijää yhdellä kerralla tai poistaa hänen pelkojaan kokonaan kannustuksesta ja ohjauksesta huolimatta.

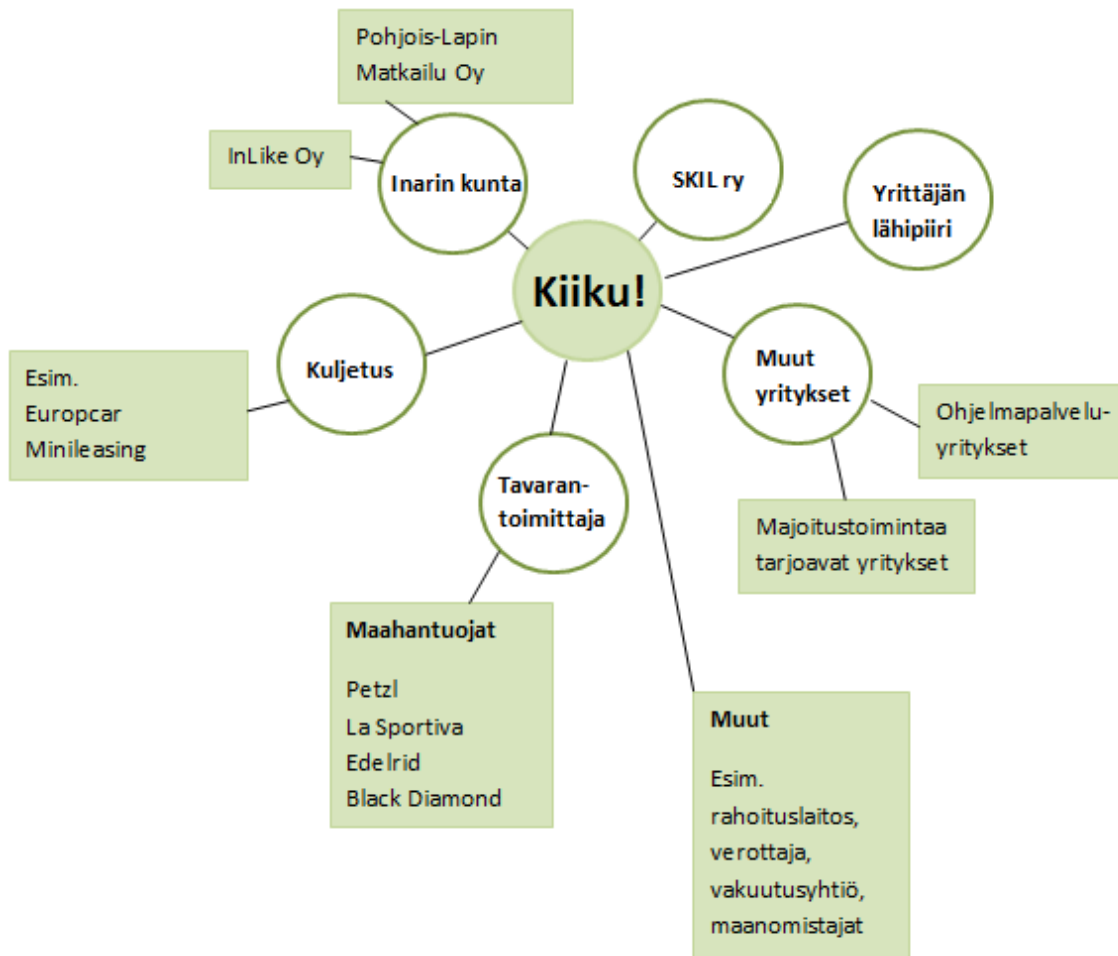
Hiljaiset odotukset ovat asiakkaalle itsestään selviä palveluun liittyviä elementtejä ja ne ovat vahvasti sidoksissa aiempiin kokemuksiin. Ne voivat kohdistua esimerkiksi asiakaspalvelijan käytökseen ja muodostaa ennakkoluuloja tai pysyviä mielikuvia, jotka vaikuttavat seuraaviin samankaltaisiin palvelutapahtumiin. (Komppula & Boxberg 2005, 50–51.) Kiipeilytykseen tuleva asiakas voi olettaa, että toiminta on samanlaista kuin esimerkiksi kiipeilyelokuvissa tai vuorikiipeilijöistä kertovissa dokumenteissa. Kun näin ei ole, asiakas ei tiedä miten suhtautua. Myös kiipeilyetiketti voi tuntua asiakkaasta ”holhoukselta”. Kiipeilyyn liittyvät turvallisuustoimenpiteet ovat tärkeitä ja jotkin asiat voivat tuntua kokemattomalle hieman liiankin yksinkertaisilta ja niiden toistaminen itsestään selvältä. Esimerkiksi kiipeilyyn kuuluva jatkuva kommunikointi voi tuntua itsensä toistamiselta ja ”paasaukselta”, vaikka sen tarkoitus on varmistaa molempien osapuolien turvallisuus. Kiipeilynohjaajan tulee olla ”hyvä tyyppi”, mutta asiallinen ja tarpeeksi rohkea mainitakseen esimerkiksi vääränlaisesta käytöksestä. Huomauttaminen taas voi tuntua asiakkaasta työkeältä käytökseltä, sillä sitä ei välttämättä oleteta kuulevan asiakaspalvelijan suusta. Tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä, että kaikki kiipeilijät ovat ”tiukkapipoisia fanaatikkoja” ja extremelajin asema on vain lumetta kaiken turvallisuusprotokollan keskellä.

5.5.4 Muut sidosryhmät

Sidosryhmät ovat niitä yritys- ja ihmisryhmiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa panos-vastikeperiaatteella niin, että molemmat hyötyvät. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi tavarantoimittajat, rahoittajat, kunta, valtio ja toimialan organisaatiot. Sidosryhmät voivat siis vaikuttaa myös etäämmältä kuin yrityksen jokapäiväisissä toiminnoissa. (Sutinen & Viklund 2004, 21–22.) Sidosryhmien avulla yritykset luovat suhdeverkostoja. Suhteita voidaan luoda esimerkiksi henkilökohtaisella tasolla tai muiden toimialan yritysten kanssa ja ne voivat perustua niin markkinointiin, osaamisen ja alueen kehittämiseen kuin resurssien hankintaan. (Pitkämäki 2001, 97; Sipilä 2006, 214.) Koska elämäntyyliyritykset ovat yleensä pieniä ja yrittäjiänsä personoituneita, henkilökohtaisilla suhteilla on suuri merkitys. Erityisesti pienellä maantieteellisellä alueella hyvät kontaktit edesauttavat menestymistä. (Pitkämäki 2001, 98.)

Myönteinen suhtautuminen kilpailijoihin ja heidän tarjoamiensa mahdollisuuksien ymmärtäminen tekee myös kilpailijoista tärkeän osan sidosryhmäverkostoa (Pitkämäki 2001, 43–44). Elämäntyyliyrittäjät eivät yleensä tavoittele esimerkiksi suuria markkinaosuuksia tai kasvua ja ovatkin potentiaalisia yhteistyöverkoston jäseniä. Heidän verkostoitumisensa ei niinkään perustu kilpailuedun saavuttamiseen, vaan erikoistumiseen ja osaamisen täydentämiseen sekä kapasiteetin lisäykseen – kaikkien osapuolien maksimaaliseen hyötyyn. (Sipilä 2006, 214, 216.)

Kuviossa 14 on esitetty yrityksen Kiiku! toiminnalle olennaisimmat sidosryhmät. Kyseisen ohjelmapalveluyrityksen sidosryhmät eivät palvelutoiminnan luonteen vuoksi koostu esimerkiksi eri tavarantoimittajien ketjuista, vaan tärkeää on yhteistyö saman alueen muiden toimijoiden kanssa. Elämäntyyliyrityksissä myös perhe ja muu lähipiiri ovat tärkeitä sidosryhmiä (Sipilä 2006, 127). Suurin vaikuttaja yritykselle Kiiku! on Inarin kunta, jonka strategiana onkin ”- - edistää kuntalaisten, yrittäjien ja muiden taloudellisten toimijoiden toimintaedellytyksiä palveluillaan, yhteistyöverkostoillaan ja yhteistyökumppanina - -”. Kunnan toimenkuvaan kuuluu esimerkiksi Elinkeino-yhtiö InLike Oy:n ja Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n kanssa alueen yritystoiminnasta ja matkailusta huolehtiminen. Kunta julkaisee esimerkiksi alueen palveluoppaan, minkä lisäksi Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n verkkosivuilta löytyvät koottuna kaikki alueen matkailuun liittyvät palvelut. Sidosryhmistä tärkeitä ovat myös alueen muut ohjelmapalveluyritykset, sillä palvelut täydentävät toisiaan ja yhteistyöllä voitaisiin saada aikaan esimerkiksi aktiiviohjelmapalvelupaketteja. Kiiku! hoitaa palvelupaketin kiipeilyosuuden, toinen yritys melonnan, kolmas kuljetuksen ja niin edelleen. Asiakas kuulee palvelusta esimerkiksi majoittuessaan hotelliin, jossa on tarjolla palveluoppaita sekä yritysten esitteitä. Varauksen hän hoitaa keskusvaraamon kautta tai soittaa suoraan yritykseen. Yrityksen Kiiku! toimintaan vaikuttavat myös Suomen Kiipeilyliitto ry sekä kiipeilyvälineistön maahantuonnista huolehtivat yritykset, joiden kanssa on mahdollista solmia yhteistyösopimuksia. Lisäksi yritystoiminnan mahdollistamiseksi tärkeitä sidosryhmiä ovat toimintaa rahoittavat tahot, verottaja, vakuutusyhtiö ja maankäytön mahdollistava maanomistaja (esimerkiksi Metsähallitus).



KUVIO 14. Yrityksen Kiiku! muut sidosryhmät.

5.6 Yrityksen keskeiset valinnat

Vaikka yrityksen perustamista varten tehty pohjatyö ja toimintaympäristön osa-alueiden analyysi antaa yrittäjälle tärkeää tietoa muun muassa asiakkaista ja toimialasta, eivät ne yksistään riitä yrityksen toiminnan mahdollistamiseen ja kehittämiseen. Näiden lisäksi yrityksellä täytyy olla jotain omalaatuista, jotain jolla liikeidea ja yritys saadaan näyttämään yrittäjältään. "Yritys personoituu yrittäjään - -", minkä vuoksi yrittäjän arvot, mieltymykset ja keskeiset piirteet siirtyvät myös hänen yritykseensä keskeisten valintojen kautta. (Pitkämäki 2001, 86.) Elämäntyöliikeyrityksissä nämä valinnat korostuvat (Sipilä 2006, 117) ja ne näkyvät muun muassa strategisessa suunnittelussa, johtamistavoissa, markkinoinnissa sekä yritykselle asetetuissa tavoitteissa.

5.6.1 Strategiset valinnat

Yritysstrategian toteuttaminen lähtee jo päätöksestä perustaa yritys (Viitala & Jylhä 2007, 69). Strategia varsinaisesti on riskejä sisältävä joukko suunnitelmia ja kokeiluja, joiden pohjalta yritystoiminnan suuntaviivat piirtyvät yhtenäisiksi ja toimintaa tuhrivat osiot pudottautuvat pois (Puustinen & Rouhiainen 2007, 55; Sipilä 2006, 117). Strategia myös auttaa yrittäjää pysymään valitsemallaan tiellä epävarmoinakin hetkinä (Sipilä 2006, 118). Strategiamallin keskiössä on yrityksen tavoite, johon pyritään mahdollisimman suurella hyötysuhteella (Puustinen & Rouhiainen 2007, 55). Se sisältää muun muassa yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, päämäärät, asemoinnin sekä arvot. Kaikki nämä tekijät yhdessä määrittävät yrityksen tavan toteuttaa liiketoimintaa, minkä vuoksi esimerkiksi pienyrityksissä strategia voi perustua yrittäjän henkilökohtaisiin näkemyksiin ja toimintatapoihin. (Viitala & Jylhä 2007, 69, 71.)

Yritysstrategiat koostuvat teknis-rationaalisista ja resurssiperusteisista näkökulmista. Ensin mainitussa pääpaino on esimerkiksi markkinaraon löytämisessä ja toiminnan rakentamisessa portaittain välitavoitteisiin, joita arvioimalla ja parantelemalla pyritään menestyksen saavuttamiseen. Toinen pääpaino on keskittyä yrityksen strategian määrittelyyn sen olemassa olevien resurssien avulla – lähtökohtana on osaamisen vaaliminen ja hyödyntäminen siten, että tämä kyvykkyys voidaan kanavoida yrityksen menestymisen edistämiseksi. (Viitala & Jylhä 2007, 72.)

Hyvä strategia on sellainen, jolla yritys menestyy. Keskeistä on asioiden jatkuva miettiminen ja käsitys siitä, että strategia on alati muuttuva, prosessinomainen työkalu, jonka tulee vastata juuri sen yrityksen tarpeita. (Pitkämäki 2001, 89.) Se siis perustuu yrityksen resursseihin, kuten osaamiseen ja tietotaitoon ja huomioi yrityksen toimintaympäristön vaatimuksineen (Puustinen & Rouhiainen 2007, 56). Strategiaa voidaan lähestyä kolmelta tasolta, jotka liikkuvat sekä yleisellä että yksityiskohtaisella asteella ja sisältävät kukin eri keinoja strategian toteuttamiseksi. Yritysstrategia määrittää yrityksen liiketoimintalueet, jonka jälkeen liiketoimintastrategia kiteyttää yrityksen paremmuuden muihin nähdessä. Sen ytimessä ovat kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen. Nämä kilpailustrategiat toteutetaan kolmannella tasolla operatiivisen strategian menetelmin, esimerkiksi markkinointi-, asiakaspalvelu- ja tuotantostrategian avulla. (Viitala & Jylhä 2007, 71.)

Yrityksen Kiiku! strategisten valintojen lähtökohtana toimivat kriteerit, jotka määrittelevät sen elämäntyyliyritykseksi: sen paikkasidonnaisuus määrittää yrityksen toiminta-alueen,

jolloin kilpailuedun on perustuttava harrastuksen kautta saatuun osaamiseen ja näin ol-
len erilaistamiseen. Tällöin tuote tai palvelu erottuu muista selvästi ja muodostaa näin
edun muihin kilpailijoihin nähden eli differoituu. Erilaistaminen rakentuu yrittäjän osaami-
sen erinomaisuuden ympärille (Sipilä 2006, 120) pohjautuen asiakkaiden tarpeisiin sekä
heidän näkemyksiinsä siitä, mikä tuo lisäarvoa ja hyötyä. (Puustinen & Rouhiainen 2007,
59.) Yrityksen Kiiku! operatiivinen strategia koostuu pääasiassa palvelu- ja imagostrate-
giasta. Palvelunäkökulma perustuu palveluelementtien tärkeyteen ja niiden arvon tuotta-
vuuteen, jolloin toiminnan avaimina ovat asiakaspalveluosaaminen, henkilökohtainen
vuorovaikutus, osaaminen ja ainutkertaisuus. Kun nämä tekijät yhdistetään ydintuottee-
seen ja muihin asiakassuhteen osatekijöihin saadaan laajennettu palvelupaketti eli pal-
velutarjooma. Kullekin asiakasryhmälle räätälöitynä se tarjoaa yritykselle kilpailuedun
juuri siinä asiakasryhmässä, jolloin imagonäkökulman avulla asiakas saadaan yrityksen
asiakkaaksi. Asiakkaalle myydään mielikuvia eli ”- - tunnelmia, tarinoita ja merkityksiä.”
(Puustinen & Rouhiainen 2007, 62.)

5.6.2 Visio ja tavoitteet

Visio tarkoittaa tavoitetilaa, johon kulminoituu yrityksen näkemys tulevasta ja siitä, millä
keinoin tavoitteisiin päästään. Etenkin pienissä yrityksissä visiota hyödynnetään kokoa-
vana voimana, joka ohjaa ajatuksia samaan suuntaan ja joka piirtyy toiveista, haluista ja
haaveista. Sisukas visio onkin yrityksen tärkeimpiä työkaluja, sillä se ohjaa toiminnan
suunnan ja tekee siitä tavoitteellista. (Pitkämäki 2001, 86–87.)

Yrityksen tavoitteiden asettaminen konkretisoi varsinaisen strategisen osuuden, sillä ne
mittaavat strategian toimivuutta aikasidonnaisesta näkökulmasta. Tavoitteet voivat olla
esimerkiksi taloudellisia (kannattavuus, maksuvalmius, voitto) tai ihmislähtöisiä (osaami-
sen lisääntyminen, innostus, ilmapiiri, organisointi). Olennaista on tavoitteiden asettami-
nen niin, että ne täyttävät yrityksen oleelliset lähtökohdat ja että niitä seuraamalla näh-
dään nopeasti toiminnan suunta sekä toimintatapojen sopivuus. Silloin kun työyhteisön
tarpeet ovat sopusoinnussa yrityksen kanssa, on tavoitteidenkin asettaminen helpompaa
ja luontevampaa. Ihmiset haluavat vaikuttaa työhönsä ja kokea sen kautta osaamisen ja
onnistumisen tunteita. Lisäksi työstä saatu arvostus on tärkeää. (Pitkämäki 2001, 102–
103, 104.) Elämäntyyliyrityksissä omien arvojen ja näkemysten kohtaaminen yrityksen
vastaavien kanssa korostuu.

Tavoitteiden asettamisessa voi myös epäonnistua – tavoitteita ei esimerkiksi aseteta pitkäjänteisesti vaan keskitytään pelkkiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Yritys voi painottaa liikaa numeerisia tavoitteita eikä työyhteisöä kuunnella. Tavoitteet voivat myös viedä yritystä väärään suuntaan tai olla liian joustamattomia, jolloin lopputulos poikkeaa liikaa suunnitellusta. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja niiden perusta tulee olla yrityksen toiminnan mahdollisuuksissa ja lähtökohdissa, jotta isoimmilta karikoilta vältytään. (Pitkämäki 2001, 105.)

Yrityksen Kiiku! visiona on olla Pohjois-Lapin johtava kiipeilypalveluja tarjoava yritys noin viisi vuotta perustamisen jälkeen. Yrityksen ansiota on kiipeilyharrastuksen leviäminen pohjoiseen ja sitä kautta Suomen pohjoisimman kiipeilyseuran että sisäkiipeilytilan saaminen Inarin kuntaan. Ohjelmalvelutoiminta on nostanut suosiotaan ja kiipeily onkin yksi suosituimmista aktiviteettivaihtoehdoista perinteisten kelkkasafarien ja melontaretkien rinnalla. Yrityksen tarjoomaan on lisätty myös harrastajien tarpeita vastaavia tuotteita sekä alkeis- että leadingkursseja niin kalliokiipeilyn kuin sisäseinäkiipeilyn saralla. Sisätiloissa järjestetään myös kiipeilytystä, minkä lisäksi siellä voi harrastaa boulderointia. Seuraavaksi aiotaan siirtyä talvikiipeilyyn ja tehdä alueelle jääseinä. Lisäksi kiipeilytilojen yhteyteen yritetään saada pieni kiipeilyvälineitä myyvä liike harrastajien tarpeita varten.

Viisi vuotta myöhemmin yritys Kiiku! työllistää yhä kaksi henkilöä. Sisäkiipeilytilojen valvonta tapahtuu yhteistyössä Inarin Liikuntatoimen kanssa, sillä kiipeilyseinä on rakennettu Ivalon Urheilutalolle, jossa on muutakin Liikuntatoimen järjestämää toimintaa. Urheilutalo sijaitsee jäähallin ja urheilukentän vieressä lähellä Ivalon keskustaa ja sieltä löytyy sisäpelihallin lisäksi kuntosali sekä nuorisotilat. Inarin Liikuntatoimelle on koulutettu kaksi köysitoiminnanohjaajaa, jotka voivat huolehtia kiipeilyn turvallisesta toteutuksesta ja kiipeilytyksistä Urheilutalon kiipeilyvuorojen aikana.

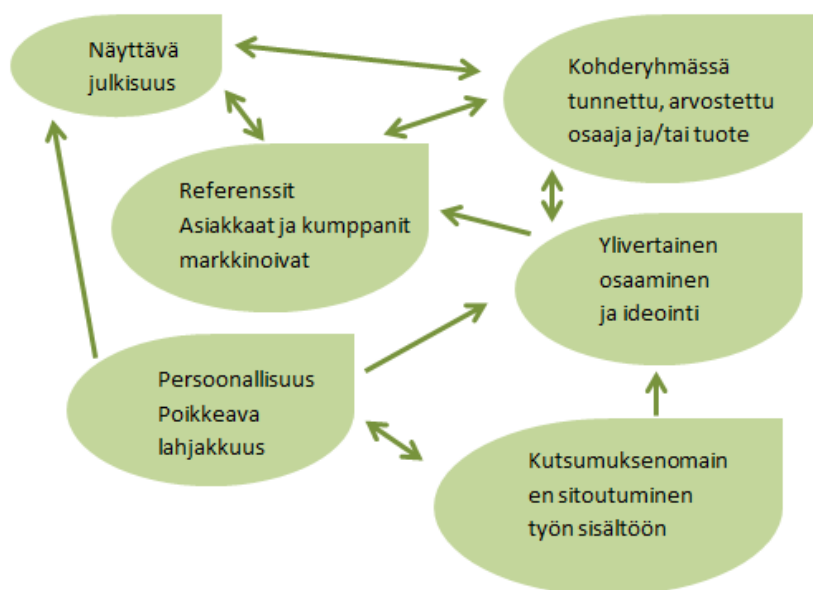
5.6.3 Markkinointi

Markkinointia suunniteltaessa täytyy muistaa, että kyseessä ei ole mikään erillinen tempu vaan useiden asioiden seuraamusten summa. Markkinointi on onnistunutta, ”- - kun haluttuja töitä on sopivasti, oikeilla hinnoilla ja oikeilta asiakkailta - -”. (Sipilä 2006, 149–152.) Yrityksen markkinointia on usein luontevaa lähestyä markkinointimixin P-kilpailukeinojen avulla, joita ovat muun muassa product (tuote), price (hinta), markkinointiviestintä (promotion) ja paikka (place). Palvelualalla on tärkeää huomioida myös ihmiset (people), prosessit (processes) ja palveluympäristö (physical evidence). (Viitala & Jylhä

2007, 126.) Markkinoinnissa ei kuitenkaan ole kyse näiden kilpailukeinojen kaavamaisesta käytöstä, vaan maalaisjärjen hyödyntämisestä yhdessä asiakas- sekä toimialatuntemuksen lisäksi. Tällöin on tärkeää valita esimerkiksi P-kilpailukeinoista omalle yritykselle muutama sopiva kilpailukeino ja keskittyä niiden hoitamiseen mahdollisimman hyvin. (Sipilä 2006, 151, 158.)

Elämäntyyliyritysten markkinointi

Elämäntyyliyritysten markkinointistrategian ydin on saada muut markkinoimaan itseään: omaa erikoisosaamista, tuotteiden ainutlaatuisuutta ja poikkeavuutta (Sipilä 2006, 153–154). Tämä markkinointikeino perustuu viestintäkehän periaatteeseen, jossa asiakas päätyy odotuksiensa perusteella ostamaan palvelun, kuluttaa sen vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja saa sen perusteella kokemuksia. Kokemukset vahvistuvat suusanallisen viestinnän avulla ja asiakas on taipuvaisempi palaamaan yritykseen uudelleen. Myönteisiä kokemuksia saanut tyytyväinen asiakas on myös herkempi tekemään suosituksia eli referenssejä uudelle, potentiaaliselle asiakkaalle. Uudelle asiakkaalle syntyy suositusten toimesta odotuksia palvelusta, jolloin viestintäkehä lähtee kulkeutumaan alusta. (Grönroos 2009, 364.) Yksinkertaisesti yrityksen täytyy siis tehdä työt niin hyvin, että syntyy referenssejä, koska aikaisempien asiakkaiden kokemuksia uskotaan herkemmin. Tämä täytyy tietenkin tehdä tietoisesti esimerkiksi ohjaamalla asiakkaiden odotuksia sekä suunnittelemalla palvelut ja palveluprosessit tarkasti. (Sipilä 2006, 153–155.) Kuviossa 15 on esitetty elämäntyyliyrityksen markkinointikeinot.



KUVIO 15. Elämäntyyliyrityksen markkinointikeinot. (Sipilä 2006, 154)

Elämäntyyliyritysten markkinointi perustuu siis sekä suunnittelemaan että suunniteltuun markkinointiin. Suunnittelematonta markkinointia ovat esimerkiksi referenssit ja suusanallinen viestintä, suunniteltua taas esimerkiksi markkinointiviestintä ja kuviossa 15 esiintyvä näkyvä julkisuus. (Grönroos 2009, 360.) Parhaimmillaan markkinointi voi sujua ilman suuria ponnistuksia tai kustannuksia, kunhan tietää, mitä markkinoi: ”- - yritystä, sen tuotteita, edustettua asiaa vai henkilöitä.” (Sipilä 2006, 151, 158.)

Yrityksen Kiiku! markkinointi

Yrityksen Kiiku! markkinointistrategia pohjautuu elämäntyyliyrityksen markkinointikeinoihin. Tavoitteena on markkinoida yritystä sen erikoisosaamisen kautta sekä edustettua asiaa eli kiipeilyä – saada sille näkyvyyttä, kokeilijoita ja myöhemmin myös harrastajia alueelta. Koska kiipeilyn ”osaajia” ei kunnassa ole muita, ovat yrittäjän taidot niin sanotusti yliverkaisia muihin nähden ja omaleimaisuus sekä poikkeavuus erilaistavia tekijöitä. Tärkeintä on saada näkyvyyttä ja ”word of mouth” liikkeelle henkilökohtaisen myyntityön kautta. Inarin kunnassa ”kaikki tuntevat kaikki”, jolloin suusanallisen viestinnän merkitys yrityksen näkyvyyteen on korvaamatonta. Alueella on useita yrittäjiä, joiden ei ole tarvinnut suunnitellusti markkinoida, vaan tehty työ ja kokemus ovat puhuneet puolestaan.

Inarin kunnassa matkailumarkkinointi tapahtuu suusanallisen viestinnän lisäksi verkostomaisesti yhteistyössä alueen muiden matkailutoimijoiden ja esimerkiksi Inarin kunnan palveluoppaan sekä Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n ylläpitämän verkkosivuston kautta. On tärkeää päästä näihin portaaleihin mukaan ja saada näkyvyyttä myös konkreettisessa muodossa. Tämä tarkoittaa markkinointiviestinnän keinoissa myynti- ja markkinointimateriaalien sekä verkkomainonnan keinojen hyödyntämistä (Puustinen & Rouhiainen 2007, 232, 242). Kiiku! painattaa toiminnastaan esitteitä jaettavaksi eri toimipisteisiin kuten alueen hotelleihin ja kulttuurikohteisiin, jotta tavoitetaan yrityksen ensisijainen kohderyhmä eli ei-kiipeilykokemusta omaavat matkailijat. Lisäksi yritys panostaa omiin verkkosivuihin, joihin riittää osaamista yrityksen toiselta, tietoteknisen koulutuksen hankkimelta työntekijältä. Lisäksi yritys aikoo olla esillä alueen eri tapahtumissa, kuten Inarivii-koilla, mutta muuten myynninedistämistoiminta ei ole kovin tarkoituksenmukaista.

Olettamuksena on, että yrityksen Kiiku! asiakkaat eivät hae pysyvää asiakassuhdetta, vaan asiakkaat ovat turisteja, joille kiipeilykokeilu on ohjelmapalvelu muiden ohjelmapalvelujen rinnalla – henkilö ei siis ole matkustanut alueelle erityisesti kiipeilyn vuoksi. Tällöin yrityksellä ei ole erityisesti tarvetta asiakassuhdemarkkinoinnille. Poikkeuksena voitaisiin pitää esimerkiksi alueelle säännöllisesti asiakkaita tuovia matkatoimistoja: Hyvin

tyypillistä on, että he tuovat alueelle joka kesä samat matkanjohtajat, varaavat asiakkaille samat palvelut ja tuovat joskus täysin samat ryhmätkin takaisin. Tällöin jälkimarkkinointi olisi hyvä keino erottautua muista heidän silmissään ja edistää yhteistyösuhdetta.

5.7 Yritystoiminnan kannattava taloussuunnittelu

Yrityksen selviytymisen ehtona on toimiva taloussuunnittelu, jolla pyritään kannattavaan ja tuottavaan toimintaan. Yritystoiminta on kannattavaa, kun tuottojen ja kustannusten erotus eli tulos on voittoa tuottava pitkällä aikavälillä, kuitenkin esimerkiksi yrityksen perustusvaiheessa toiminta voi olla hetken aikaa kannattamatonta. Kannattavuuden mittareita ovat erilaiset tunnusluvut ja sitä voidaan mitata muun muassa suhteuttamalla lukuja liikevaihtoon. Kannattavuus perustuu osittain tuottavuuteen, joka viittaa laadukkaaseen panos-tuotos-ajatteluun eli siihen, miten tehokkaasti kutakin resurssia kohden saadaan aikaiseksi suoritteita ja mahdollisesti tuotettua myös lisäarvoa. (Viitala & Jylhä 2007, 294–295.) Tuottavuuden tehokas resurssienhallinta lisää kannattavuutta (Selander & Valli 2007, 37). Toiminnan jatkuvuuden kannalta yritykseltä täytyy kannattavuuden ja tuottavuuden lisäksi löytyä myös maksukykyisyyttä ja vakavaraisuutta. Yrityksen rahoitusrakenteen tulee olla terve, jolloin pyrkimyksenä on mahdollisimman suuri omavaraisuus. Tällöin mahdollisimman iso osa yrityksen pääomasta tulisi olla omaa pääomaa eikä vierasta velkarahaa, joka täytyy aina jossain vaiheessa maksaa takaisin. Onnistunut liiketoiminta näkyy myös maksuvalmiutena eli likviditeettinä, joka tarkoittaa yrityksen riittävää varakkuutta maksujen hoitamista varten. (Viitala & Jylhä 2007, 294–297.)

Kannattavuus, joka siis perustuu tuottojen optimointiin kustannuksiin nähden, on yritystoiminnan taloudellinen kivijalka. Tuottoja saadaan tuotteiden ja palveluiden myynnistä, minkä vuoksi liiketoiminnan tuottoja sanotaan usein liikevaihdoksi tai myynniksi. Tuottojen saamisen edellytyksenä ovat niiden hankkimiseen liittyvät kustannukset. Kustannuksia voidaan jakaa eri tavoin, mutta perinteinen tapa on jako muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin, jotka voivat olla välittömiä tai välillisiä. Muuttuvat kustannukset (muku) ovat riippuvaisia tuotantomäärästä ja niiden määrä nousee myynnin kasvaessa, kiinteät kustannukset (kiku) taas eivät ole riippuvaisia myynnin määrästä, vaan kulut pysyvät samoina oli myyntiä tai ei. Välitön kustannus voidaan määrittää suoraan tuotannosta johtuvaksi ja ne ovatkin usein muuttuvia kustannuksia. Välillinen kustannus ei synny suoraan tuotannosta, vaan se vaikuttaa lähinnä toimintaa mahdollistavasti esimerkiksi kiinteänä markkinointikuluna. (Selander & Valli 2007, 38–42.)

5.7.1 Hinnoittelu ja tuotelaskelma

Yrityksen täytyy hintapolitiikassaan huomioida yrityksen liikeidea, markkinat ja sijainti, jotta tuotteille saadaan kilpailukykyinen hinta. Tuotteiden hinnoittelupäätökset voidaan tehdä kolmella periaatteella. Omakustannehinnoittelu perustuu myyntihinnan kattavuuteen kustannuksiin nähden. Tulostavoitehinnoittelun lähtökohtana taas on myyntihintojen avulla saavuttaa yritykselle määritelty tulostavoite. Markkinalähtöinen hinta huomioi markkinatilanteen hintaa määriteltäessä, jolloin suuri merkitys on sillä, ovatko markkinat jo tyydytetyt vai onko tuote tai palvelu uusi markkinoilla. Tärkeää on löytää tuotteelle oikea hinta, joka huomioi sekä myynnin että kannattavuuden. Liian korkea hinta voi karkottaa asiakkaat, liian alhaisella hinnalla taas kustannuksia ei voida kattaa, vaikka liiketoiminta hieman kasvaisikin hintatietoisien asiakkaiden määrän lisääntyessä. (Selander & Valli 2007, 68–69, 79.)

Tuotepakettien hinnoittelussa on tärkeää eritellä muuttuvat ja kiinteät kustannukset toisistaan, jotta paketteja voidaan räätälöidä helpommin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Lisäksi tuotelaskelmia käytetään tuloslaskelmien pohjana, jotka auttavat saamaan tarpeellista tietoa muun muassa yritystoiminnan kannattavuudesta. Tuotepakettien hinnoittelun apuna käytetään erilaisia taulukoita, esimerkkinä taulukko yksi. (Selander & Valli 2007, 64, 92.)

TAULUKKO 3. Esimerkki tuotepaketin hinnoittelusta. (Selander & Valli 2007, 93)

<i>Tuote</i>	<i>Myyntihinta €</i>	<i>Alv %</i>	<i>Veroton hinta €</i>	<i>Muuttuvat kustannukset veroton €</i>	<i>Kate €</i>	<i>Kate % verottomasta</i>	<i>Kpl</i>	<i>Myynti € verollinen</i>
<i>Majoitus</i>	50,00	8	46,30	8,00	38,30	82,7	20	1000,00
<i>Lounas</i>	8,00	22	6,56	2,00	4,56	69,50	20	160,00
<i>Yht.</i>	58,00		52,86	10,00	42,86			1160,00

Taulukosta yksi tulee huomioida, että arvonlisäverokannat ovat muuttuneet. Vuonna 2013 majoituksen arvonlisävero on 10 prosenttia ja lounaan 14 prosenttia (Verohallinto 2012a). Taulukosta on helppo erotella kaikki tärkeät tiedot. Myyntihinta tarkoittaa asiakkaalle kohdistettua hintaa, joka sisältää arvonlisäveron. Tuottajan veroton hinta on arvonlisäveroton ja siitä muuttuvat kulut vähentämällä saadaan tulokseksi euromääräinen kate, josta edelleen saadaan kateprosentti jakamalla luku verottomalla hinnalla ja kertomalla sadalla. Kappalemäärät kertovat myyntimäärät vuodessa. Kun myyntimäärät ja myyntihinta kerrotaan keskenään, saadaan tulokseksi verollinen myyntituotto euroina. (Selander & Valli, 92–93.)

Yrityksen Kiiku! kannattavuuden suunnittelun avuksi on laadittu tuotelaskelma, joka löytyy liitteestä kaksi. Tuotelaskelma on tehty palvelutuotekohtaisesti ja hinnoittelu perustuu markkinoilla vallitsevaan hinnoitteluun. Myyntihinta on asiakaskohtainen, jolloin ryhmä koko vaikuttaa myyntituottoihin. Tuotelaskelmassa myyntimäärät ja ryhmäkoot on arvioitu keskiarvon mukaan ja niin sanotut ”aukiolopäivät” on arvioitu toimialan ja sääolosuhteet huomioon ottaen. Koska kiipeilytoiminnalle ei ole mielekäästä laskea esimerkiksi köyden kulumisesta aiheutuvia muuttuvia kustannuksia, ei kiipeilyvälineistöä ja -varusteita ole huomioitu muuttuvissa kustannuksissa. Muuttuvat kustannukset koostuvat pelkästään kuljetuksen polttoainekuluista sekä päiväretken eväistä.

5.7.2 Tuloslaskelma

Tuloslaskelman tehtävänä on kirjanpidosta saatujen tietojen avulla kertoa yrityksen tuotot ja kulut eli yritystoiminnan tulos. Tuloslaskelma laaditaan tietylle ajanjaksolle, joka voi vaihdella tarkoituksen mukaan kuukaudesta neljännesvuoteen tai tilikauteen. Tuloslaskelma toimii suoriteperusteisesti, jolloin tulot ja menot kirjataan niiden tapahtuma-ajalle, eikä silloin kun maksu on saatu tai lähetetty. Näin saadaan reaaliaikaista tietoa liiketoiminnasta. Tuloslaskelman tunnuslukuja ovat liikevaihto, josta kustannukset ja poistot vähentämällä saadaan liikevoitto tai -tappio. Tilinpäätössiirtojen ja verojen vähentämisen jälkeen jäljelle jää tilikauden varsinainen voitto. (Selander & Valli 2007, 53–54.)

Jotta saadaan tarkempaa tietoa yritystoiminnan tilanteesta, on hyödyllistä muokata kirjanpidon tuloslaskelmaa yrityksen päivittäistoimintaa ilmentävään muotoon sisäiseksi tuloslaskelmaksi (Selander & Valli 2007, 63). Se kertoo, mistä yrityksen tulos koostuu (McKinsey & Co. 2000, 111). Tuloslaskelman avulla on helpompi selvittää muun muassa oikea hinnoittelu ja sopiva työpanos suhteessa myyntihintaan sekä tarkistaa todellinen kannattavuus (Selander & Valli 2007, 63). Taulukossa kaksi on esitelty sisäisen tuloslaskelman rakenne.

TAULUKKO 4. Tuloslaskelman rakenne. (Selander & Valli 2007, 64)

Tuloslaskelma	
	€ %
Myyntituotot	%
- Laskelman sis. Alv.	%
Liikevaihto	%
- Muuttuvat kustannukset	
Myyntikate	%
- Henkilöstökustannukset	
Palkkakate	%
- Kiinteät kustannukset yht.	<input type="text"/>
Vuokra	
Energia	
Markkinointi	
Hallinto	
Sekalaiset	
Ohjelma	
Käyttökate	%

Kuten taulukosta kaksi voidaan nähdä, tuloslaskelmassa hyödynnetään ensimmäisenä tuotelaskelman tietoja yhteenlasketuista myyntituotoista. Myyntituotoista poistetaan sopivan arvonlisäverokannan mukainen vero, jonka jälkeen jäljelle jää liikevaihto. Kun siitä vähennetään toiminnasta aiheutuvat muuttuvat kustannukset, saadaan selville myyntikate eli tuotteiden ja tuoteryhmien hinnoittelun pätevyys. Tämän jälkeen huomioidaan henkilöstökustannusten vaikutus. Erotuksena saadaan toiminnan kate laskelmoitujen työtuntien jälkeen eli palkkakate, joka kertoo työpanoksen sopivuudesta myyntihintaan suhteutettuna. Kun palkkakatteesta vähennetään toiminnan kiinteät kustannukset, tulokseksi saadaan kaikkien kustannusten jälkeinen, lopullisen kannattavuuden kertova käyttökate. Eri katteille lasketaan lisäksi prosentuaaliset osuudet liikevaihdosta, jotta saadaan vertailukelpoista tietoa yrityksen omia ja alakohtaisia vertailuja varten. (Selander & Valli 2007, 64.)

Yrityksen sisäistä tuloslaskelmaa on räätälöitävä yrityksen omia tarpeita varten, jolloin esimerkiksi kustannusten ryhmittely ja katteet voivat vaihdella (Selander & Valli 2007, 64). Tämän vuoksi yrityksen Kiiku! tuloslaskelma poikkeaa rakenteeltaan hyvin paljon esimerkiksi. Se onkin lähinnä suuntaa antava ja toimii hyvänä pohjana toimintaa aloitettaessa. Yrityksen Kiiku! tuloslaskelma on tehty tuotelaskelman pohjalta ja se löytyy liitteestä kolme. Myyntituotot on johdettu kannattavuuslaskelmasta, josta asiakasperusteisten kiipeilytuotteiden tuotot on laskettu yhteen yhden kesäkauden eli yrityksen toimintavuoden ajalta. Arvonlisäverokantana on käytetty ohjelmapalveluille sovellettavaa verokantaa, jonka avulla on saatu laskettua yrityksen Kiiku! liikevaihto yhden kauden päät-

teeksi. Muuttuviin kuluihin on laskettu tuotteeseen kuuluvan kuljetuksen polttoainekulut, joiden yhteissumma on saatu tuotelaskelman avulla. Henkilöstökulut on laskettu yhdelle toimintakaudelle ja niissä on huomioitu myös sivukulut, jonka jälkeen jäljelle jää palkkakate.

Kiinteät kulut koostuvat yrityksen arvioiduista vakuutuksista, markkinointikuluista, auton käyttökuluista ja keskusvaraamon välityspalkkiosta. Vakuutuksen rahallinen määrä on vain arvio, koska ottaessani yhteyttä vakuutusyhtiöihin ei tämän hetkisillä tiedoilla ollut vakuutusta saatavilla (Palo, M. Yhteydenottopyyntö). Esittämällä tarkentavia tietoja ja perusteluja esimerkiksi riskianalyysin ja laskelmien muodossa vakuutus olisi kuitenkin mahdollista saada. Markkinointikulujen pienuus taas perustuu elämäntyyliyrityksen markkinointiin ja paikkakuntalaisen näkökulmasta saatuun tietoon alueen muiden yritysten markkinointiin käytetystä panostuksesta. Minileasing-auton käyttö on perusteltua toiminnan kausiluonteisuuden ja oman auton investoinnin kannattamattomuuden vuoksi. Keskusvaraamon prosentuaalinen välityspalkkio perustuu alan keskimääräisesti pyytämiin palkkiosummiin.

5.7.3 Rahoitussuunnitelma

Liiketoiminnan taloudellista kehitystä varten on hyvä laatia rahoitussuunnitelma. Vaikka rahoitussuunnitelman arviot ovat aloittavalla yrityksellä vain alustavia ennusteita, lisää suunnitelma toiminnan vakuuttavuutta ja antaa tärkeitä tietoja muun muassa rahantarpeen määrästä ja arvioita yrityksen tuottavuudesta liiketoiminnan vakiinnuttua. (McKinsey & Co. 2000, 105.)

Yrityksen haasteena on saada raha riittämään: tulorahoituksesta eli varsinaisesta myynnistä saatavilla tuloilla pitäisi pystyä kattamaan toiminnasta aiheutuvat kustannukset, verot, investoinnit, lainanlyhennykset sekä korkokustannukset. Koska aloittavalla yrityksellä ei ole juurikaan tulorahoitusta, on turvauduttava pääomarahoitukseen, jota voi saada muun muassa ulkopuolisilta rahoittajilta kuten rahoituslaitoksilta. (Viitala & Jylhä 2007, 316; Eklund & Kokkonen 2011, 111–112.) Pääomarahoitusta on käsitelty tarkemmin luvussa 4.3.1.

Rahoituslaskelman tulisi muun muassa rahantarpeen kartoituksen lisäksi sisältää kassavirta- ja tuloslaskelmat sekä tase sekä toiminnan ennusteita, yleisesti 3–5 vuoden ajan-

jaksolle. Kahden vuoden alkuvaiheen ennusteet esitetään kuukausien tai neljännesvuosien välein, seuraavat vuositasolla. (McKinsey & Co. 2000, 105.)

Yrityksen Kiiku! rahoitussuunnittelun osa-alueet löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Laskelmat on tehty vain suuntaa antaviksi, koska yritystoimintaa ei olla vielä aloittamassa vähään aikaan. Laskelmien avulla on kuitenkin arvioitu, paljonko yrityksen perustamista varten tulisi olla rahaa, mistä lähteistä ja mihin tarkoitukseen. Yritystoiminnan luonteen vuoksi investointeja ei ole valtavasti ja ne koostuvatkin lähinnä kiipeilyvälineistöistä, joiden kuluminen ja arvonalentuminen on huomioitu tuotekohtaisina poistoina (liite 4). Yrityksen perustamista varten on oman sijoituksen lisäksi arvioitu tarvittavan myös pientä pankkilainaa, esimerkiksi Finnveran naisyrittäjille myöntävää naisyrittäjälainaa. Aloittavalla yrityksellä ei ole vielä tulorahoitusta ja toiminta perustuukin omien säästöjen ja pankkirahoituksen sekä -luoton pohjalle. Sen vuoksi esimerkiksi yrityksen arvioitu rahan ylijäämä on arvioitu yläkanttiin noin ensimmäisen vuoden rahoitustuloksen verran, koska alkuvaiheessa toiminnasta ei välttämättä heti synny tuottoa (liite 5). Tulossuunnitelma on tehty suuntaa antavaksi neljälle vuodelle (liite 6) ja rahoitussuunnitelma kolmelle vuodelle (liite 7). Laskelmien tiedot perustuvat tuote- ja tuloslaskelmista saatujen arvojen pohjalle.

5.8 Riskit ja niiden hallinta

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, jotka muuttuvat jatkuvasti (McKinsey & Co. 2001, 124). Riskienhallinnan avulla pyritään etukäteen kartoittamaan kaikki osatekijät, jotka voivat laajetessaan ja epäonnistuessaan aiheuttaa yritykselle kriisin eli erittäin syvän ongelman. Kriisejä voi syntyä esimerkiksi yritystoiminnan taloudellisiin tai sosiaalisiin tekijöihin liittyen ja ne koskevat koko työyhteisöä. Jotta kriiseiltä välttyään, on riskit tunnistettava ja analysoitava ajoissa sekä reagoida toimenpiteillä nopeasti. (Rissanen 2004, 19, 21.) Riskien hallinnassa on mahdollisuus erilaisten työkalujen, kuten riski- ja SWOT -analyysin käyttöön, joiden avulla yritys voi kartoittaa toimintaansa.

5.8.1 Riskianalyysi

Liiketoiminnassa on tapana jakaa riskit kahteen: vahinkoriskit ovat staattisia riskejä, esimerkiksi esinevahinkoja ja ne ovat yleensä vakuutettavissa. Liikeriskit ovat muodoltaan dynaamisia eli toiminnasta johtuvia, kuten luottotappiot. Ne eivät kuulu vakuuttamisen piiriin. (Viitala & Jylhä 2007, 187.)

Riskit ovat luonteeltaan usein ennalta arvaamattomia ja niiden arvioinneissa on kyse olettamuksista. Vaikka riskejä ei voida täysin ennakoida, on niiden tunnistamista, esiintymistä, mahdollisuutta ja torjumista kuitenkin tarpeen miettiä etukäteen. (McKinsey & Co. 2001, 124; Rissanen 2004, 23.) Apuna voidaan käyttää riskianalyysia, joka auttaa turhien riskien ottamisen välttelyssä ja erottelee riskit niiden todennäköisyyden ja vaikutavuuden mukaan. A-typin riskejä ovat hyvin vakavat riskit, kuten lainsäädännön suuret muutokset, joiden toteutuminen on mahdollista. Riskien toteutumiseen ei voida vaikuttaa ja tapahtuessa merkitys yritystoiminnalle on erittäin suuri. B-typin uhkaavat riskit ovat täysin mahdollisia ja vaikutus yritykseen suuri, joskin riskiin voidaan vaikuttaa yrityksen omilla toimenpiteillä. Esimerkiksi liikehuoneiston tuhoutuminen tulipalossa on tämän luokan riski. Tavanomaisiksi luokitellut C-typin riskit voivat toteutua, mutta niiden vaikutus yrityksen toimintaan on vain kohtalainen, kuten tärkeän henkilön sairausloma tai onnettomuudet työpaikalla. Näiden riskien toteutumiseen voidaan vaikuttaa yrityksen omilla toimenpiteillä. Vähäisten D-typin riskien kohdalla todennäköisyys toteutumiseen on pieni ja vaikutus yritykseen vähäinen, kuten asiakirjan katoaminen tai lyhyt sairausloma. Näitäkin riskejä voidaan siis ehkäistä ja hoitaa omilla toimenpiteillä. (Rissanen 2004, 26–30.)

Yrityksen Kiiku! riskianalyysit on selkeyden vuoksi jaettu kahteen. Toinen riskianalyysistä, joka löytyy liitteestä kahdeksan, keskittyy yritystoimintaan laajemmassa näkökulmassa huomioiden muun muassa toimialasta johtuvat riskit. Riskejä on analysoitu niiden vaikuttavuuden ja todennäköisyyden mukaan edellä mainitun asteikon avulla. Riskien hallitsemiseksi on myös esitetty hallintatoimenpiteet, joilla riskejä hallitaan. Liitteestä yhdeksän löytyvässä riskianalyysissä keskitytään varsinaisen palvelutapahtumaan ja suoriutuspaikkaan liittyviin riskeihin. Riskejä on analysoitu niiden todennäköisyyden ja seurausten vaikuttavuuden mukaan, joista on johdettu riskikertoimen mukainen luokittelu. Jotta riskianalyysi ei jäisi vain kerronnan asteelle, on riskeille esitelty hallintatoimenpiteet, joiden avulla riskien tapahtumista pyritään välttämään.

5.8.2 SWOT

SWOT -analyysi soveltuu niin yrityksen kehittämiseen kuin liiketoiminnan suunnitteluun. Nelikentässä arvioidaan yrityksen sisäisiä tekijöitä eli vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses) sekä ulkopuolelta vaikuttavia mahdollisuuksia (opportunities) että uhkia (threats). (Viitala & Jylhä 2007, 59.) Analyysi tulee siis tuottaa sekä yrityksen että yrittäjän näkökulmasta (Puustinen 2006, 69). Tällöin käsiteltäväksi tulevat monipuolisesti kaikki yrityksen voimavarat, joita ovat inhimilliset eli esimerkiksi työyhteisön tiedot ja tai-

dot, taloudelliset resurssit kuten pääoma ja tulorahoitus, fyysiset tekijät, esimerkiksi välineet ja kuljetuskalusto, teknologisista keinoista esimerkiksi tietojärjestelmät ja viimeisenä organisatoriset voimavarat, esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja sitoutuneisuus (Pitkämäki 2001, 81–82). Nelikenttäanalyysin lopputuloksella pyritään analysoimaan näitä resursseja ja vahvistamaan edelleen yrityksen vahvuuksia. Uhat pyritään minimoimaan ja muuttamaan tarpeen mukaan mahdollisuuksiksi yhdessä heikkouksien kanssa. Useilta unohuu se, että olennaisinta on todella analysoida nelikenttää eikä jättää sitä vain toteamisen asteelle. Saaduista tiedoista täytyy siis tehdä johtopäätöksiä, tulkita signaaleita ja keskitä olennaisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2007, 59–60.)

Opinnäytetyön liitteessä kymmenen on esitelty yrityksen Kiiku! SWOT -analyysi. Siinä on käsitelty esimerkin mukaisesti yrityksen vahvuudet ja voimavarat, heikkoudet ja ongelmat, mahdollisuudet ja uhat, huomioiden yritystoiminnan näkökulman lisäksi toimialan kehityksen Inarin alueella sekä yrittäjän omat resurssit. Toimenpidetasolla analyysissa on pohdittu keinoja, joilla esimerkiksi vahvuuksia voi hyödyntää ja kääntää heikkouksia myönteisemmiksi yritystoiminnan tulevaisuuden kannalta.

5.9 Seuranta

Jotta saadaan aikaan kestäviä tuloksia, tarvitaan seuranta. Sen avulla katsotaan, mihin suuntaan yritys on kulkeutumassa suhteessa tavoitteisiinsa. (Rissanen 2004, 433.) Yrityksen Kiiku! visiota ja tavoitteita on esitelty luvussa 5.6.2, mutta niihin pääsemistä voidaan tarkastella seurannan avulla, johon on useita keinoja. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä seuranta on pohdittu kilpailija- ja ympäristöanalyysien kautta, minkä lisäksi toiminnan käynnistämisvaiheessa ajankohtaiseksi tulevat myös tuote-, tulos ja rahoituslaskelmat. Niiden avulla pysytään ajan tasalla yrityksen rahavirroista ja taloudellisesta tilanteesta, jonka pohjalta voidaan alkaa pohtimaan sitä, miten pitkän tähtäimen tavoitteisiin voidaan päästä. Riskianalyysi auttaa näkemään toiminnan ulkopuolisen näkökulmasta ja SWOT kokoaa yhteen toiminnan kannalta tärkeimmät ”plussat ja miinukset”. Näitä analyysieja päivittämällä ja seuraamalla on mahdollisuus kehittää yrityksen toimintaa, asiakaspalautteen huomioimisen lisäksi. Tätä palautettahan yritys saa suoraan palvelutilanteissa asiakkailta ja toiminnan luonteen vuoksi siihen on mahdollista vastata heti. Tämä lisää asiakastytytyäisyyttä ja antaa yrittäjälle mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen imagoon. Seurannan avulla siis vältetään karikot ja osataan tarvittaessa muuttaa toiminnan suuntaa – yrityksissä voidaan tehdä oikeita asioita, mutta liian niitä tehdään liian kauan, muuttumatta ollenkaan (Puustinen 2006, 280).

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli toimia minulle eräänlaisena oppaana, näyttää ja opettaa, mitä yrittäjyyteen vaaditaan, mistä osa-alueista se koostuu ja mitä liiketoimintaa suunnitella pitää ottaa huomioon. Tältä osin työ täytti tavoitteet paremmin kuin hyvin – matkan varrella mukaan on kertynyt niin paljon uutta tietoa ja vanha tieto on vahvistunut, että koen tällä hetkellä olevani jopa valmis alkamaan yrittäjäksi. Opinnäytteen toiminnallisena osiona laadittu liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan minulle hyvänä pohjana, kun yritystoiminnan aloittaminen tulee ajankohtaiseksi. Pohjatyö yrityksen perustamista varten on siis osittain tehty ja liiketoimintasuunnitelman päivittämisen jälkeen minulla on valmiita dokumentteja esitettäväksi esimerkiksi rahoittajille ja vakuutusyhtiölle, jolloin olen taas askeleen lähempänä omaa yritystä.

Kun aloitin opinnäytetyöprosessin lokakuussa, en ollut aivan täysin varma, mihin olin ryhtymässä – muut ihailen ja kauhuissaan voivottelivat tulevaa työmäärääni. Itse en kokenut tätä asiaa hirvittäväksi, sillä minulla oli suurpiirteinen kuva siitä, miten työ tulisi rakentumaan. Työn tekeminen aloitettiin isojen kokonaisuuksien rajaamisella: tärkeää oli hahmotella, mitkä ovat tämän opinnäytetyön kantavat voimat. Tämän perusteella opinnäytetyöhön otettiin mukaan kolme isoa aihealuetta eli yrittäjyys, kiipeily ohjelmapalvelutuotteena sekä liiketoimintasuunnittelu. Näiden aihealueiden sisällön rajaaminen osoittautui erääksi haastavammaksi tekijäksi koko prosessissa. Jokainen aiheista pitää sisällään niin laaja-alaisesti tietoa, että itselle olennaisen poimiminen tuntui haastavalta. Elämäntyyliyrittäjyydestä luettuani rajaaminen kuitenkin helpottui ja tuntui perustellummalta.

Opinnäytetyö alkaa yrittäjyydellä, koska se on koko prosessin kulmakivi. Yrittäjyyden vaatimukset ja yrittäjän piirteet perustelevat sitä, miksi kaikista ei ole yrittäjiksi. Elämäntyyliyrittäjyys taas luo raamit koko opinnäytetyölle, sillä tuotos eli liiketoimintasuunnitelma on rakennettu tätä näkökulmaa painottaen. Tästä oli luonnollista jatkaa siihen elämäntyyliin, joka minulle elämäntyyliyrittäjänä olisi tärkeää – kiipeilyyn. Koska kiipeily ohjelmapalvelutuotteena on osa matkailun, tarkemmin seikkailumatkailun elinkeinoa, oli nämä kokonaisuudet käsiteltävä. Niiden avulla sain myös tietoa niistä taustoista ja tekijöistä, jotka saavat ihmiset kiinnostumaan esimerkiksi juuri kiipeilytuotteista. Kiipeilystä oli myös tärkeää tehdä pieni tietopaketti, sillä se ei vielä niin tuttu ja yleinen laji. Lisäksi kiipeilyyn liittyy erikoisvälineistöä, -sanastoa ja säädöksiä, jotka tulee ymmärtää ohjelmapalvelutuotteen ymmärtämistä varten. Jotta kiipeilytoimintaa voitaisiin alkaa harjoittaa yritystoi-

mintana, on perusteltua tutustua yrittäjäksi ryhtymisen vaiheisiin ja tärkeimpiin huomioita vaativiin osa-alueisiin. Tässä osiossa keskityttiin asioiden tarkasteluun yleiseltä tasolta, kuitenkin painottaen kyseessä olevan yrittäjän eli minun ja minulle sopivimpien yritysmuotojen näkökulmaa.

Liiketoimintasuunnitelmassa painottuvat, kuten aiemmin on mainittu, elämäntyyliyrittäjyys niin osaamis-, paikka- kuin harrastussidonnaisestakin perspektiivistä. Minulle on ollut tärkeää hyödyntää ja tuoda esille sitä paikkakuntaa koskevaa ”sisäistä tietoa”, jota minulle on kotipaikkakunnallani viettämieni vuosien saatossa karttunut. Liiketoimintasuunnitelman työstäminen osoittautui erittäin käytännönläheiseksi tehtäväksi, sillä se edellytti minulta yrittäjämäistä toimintatapaa, jouduin esimerkiksi oikeasti ottamaan yhteyttä muun muassa muutamaan vakuutusyhtiöön sekä keskusvaraamoon saadakseni opinnäytetyöhöni tarvittavia tietoja. Nyt esimerkiksi tiedän, mitä vakuutusyhtiö vaatii myöntääkseen vakuutuksia tämänkaltaiselle yritystoiminnalle.

Opinnäytetyön tekemisestä on ollut minulle todella paljon hyötyä, ei pelkästään tuotoksen ja yrittäjyydestä oppimisen kautta vaan myös tiedonhaun, tiedon analysoimisen sekä kriittisen suhtautumisen suhteen. Kirjoittaminen ja asioiden pitkäjänteinen käsittely on tuonut minuun eräänlaista kypsyyttä, mitä tuskin muilla tavoin olisin voinut kartuttaa. Jäsentäminen on näkynyt myös aikataulutuksessa sekä opinnäytetyön etenemisessä, sillä työ on edennyt välietapeittain tasaista tahtia marraskuusta toukokuun alkuun asti. Viimeinen opiskeluvuoteni onkin mennyt aika lailla opinnäytetyöni ehdoilla. Motivaatio ei ole kuitenkaan lopahtanut missään vaiheessa ja työstäminen on ollut mielekäästä – minua on ajanut eteenpäin tieto siitä, että teen tätä työtä itselleni, omaa tulevaisuuttani varten. Eritoten saatettuani kannattavuus- ja rahoitussuunnitteluosion päätökseen mieli oli huojentunut ja motivaatio todella perustaa tämä yritys realisoitui. Kun työlle on ollut tarkoitus, sitä on ollut mielekäästä tehdä ja koko prosessi on ollut suhteellisen kivuton.

Opinnäytetyön avulla saavutettu yrittäjäoppiminen ja liiketoimintasuunnitelma ovat luoneet hyvän perustan ja prosessi on toiminut minulle itselleni eräänlaisena henkisenä valmennuksena yrittäjyyttä ajatellen. Työn aikana omat valmiuteni ovat todentuneet ja liiketoimintasuunnitelman valmistuminen on vahvistanut päätöstä yrityksen perustamisesta. Uskon, että kiipeily-yritykselläni on potentiaalia ja että liiketoimintasuunnitelmaa kehittämällä voidaan tuoda jotain täysin uutta Inarin kunnan ohjelmapalvelukenttään. Kannattavan toiminnan luomiseksi on tehtävä paljon töitä ja paikkakunnan ja alan kehitystä on seurattava erityisen tarkkaan, mutta tästä opinnäytetyön kautta tehdystä pohjatyöstä on hyvä aloittaa.

LÄHTEET

Arasola, R. & Koski, J. 2006. *Seinäkiipeily*. Tampere: Suomen kiipeilyliitto ry.

Bad dog outfitters. 2013. Climbing chalk. Global Usa 100641 Chalk Ball 2 Oz [viitattu 29.4.2013]. Saatavissa: <http://www.baddogoutfitters.com/>

Creasey, M., Gresham, N., Shepherd, N. 2000. *The beginner's guide to rock climbing*. USA: Lorenz Books.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. *Toiminnan kannattavuus*. Helsinki: WSOY.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2012. Elinkeinot, työ, osaaminen ja kulttuuri. Yritystoiminta. Naisyrittäjyys. 13.11.2012 [viitattu 14.11.2012]. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/>

Finnvera. 2001. Liiketoimintasuunnitelma (Perusrunko aloittavalle yritykselle) [viitattu 9.5.2013]. Saatavissa: www.finnvera.fi/content/download/1541/38111/

Finnvera s.a., a. Tuotteet. Lainat. Naisyrittäjälaina [viitattu 17.11.2012]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/>

Finnvera s.a., b. Tuotteet. Lainat. Pienlaina [viitattu 17.11.2012]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Pienlaina>

Friend, G. & Zehl, S. 2008. *Guide to business planning* [verkkokirja]. London: The Economist [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa: <https://aapeli.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=146064>

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Holopainen, T. 2010. *Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. *Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy. 2004. *Matkailun ohjelmapalveluiden normisto (MoNo). Matkailun ohjelmapalveluiden Raportti 3: Seikkailu- ja elämystoiminta kaupallisina ohjelmapalvelutuotteina*. Imatra: Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy.

Inari. 2012, a. Inari-info [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.inari.fi/>

Inari. 2012, b. Matkailu [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.inari.fi/>

Inarin kunta. 2011. Inarin kunnan talousarvio 2012 ja talous- ja toimintasuunnitelma 2012–2014 [verkkajulkaisu]. 8.12.2011 [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.inari.fi/fi/inari-info/talousarvio-2012-ja-talous-ja-toimintasuunnitelma-2012-2014.html>

Ivalojoen Matkailupalvelut Ky. 2013 [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://www.ivalojoki-travellers.fi/>

Kansikas, J. 2007. *Kasva yrittäjyyteen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2005. Naisyrittäjyys – nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia [verkkajulkaisu]. Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 11/2005 [viitattu 17.11.2012]. Saatavissa: www.yrittajanaiset.fi/doc/Naisyrittajyysjulkaisu_2005.pdf

Keskuskauppakamari. 2011. Yrityksen perustajan opas 2009 [verkkajulkaisu]. Helsinki: Keskuskauppakamari [viitattu 18.11.2012]. Saatavissa: http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf

Komppula, R. & Boxberg, M. 2005. *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuluttajavirasto. 2003. Kuluttajaviraston ohjeita ohjelmapalveluiden turvallisuuden edistämiseksi [verkkajulkaisu]. Kuluttajaviraston julkaisusarja 9/2003. Dnro 2003/52/1025. 5.9.2003 [viitattu 14.12.2012]. Saatavissa: http://www.phpela.fi/easydata/customers/phpela/files/Ohjeet_ja_lomakkeet/ohjeet_ohjelmapalveluiden_turvallisuuden_edistamiseksi.pdf

Lapin Luontolomat Oy. 2012 [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.saariselka.fi/luontoloma/>

Lapland Delight. s.a. [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://www.laplanddelight.fi/>

Lunnas, J. 2005. Seikkailumatkailu kiipeilyetiikan näkökulmasta. Matkailututkimus [verkkopublication]. 1/2005, 46–62 [viitattu 8.12.2012]. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1515584>

Lyytinen, J. & Piha, K. 2004. *Yritä edes – 32 syytä ryhtyä yrittäjäksi*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

McKinsey & Company. 2000. *Ideasta kasvuyritykseksi – käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Metsähallitus. 2013. Metsätalous. Matkailu ja virkistys talousmetsissä. Matkailu talousmetsissä. 14.1.2013 [viitattu 12.5.2013]. Saatavissa: <http://www.metsa.fi/>

Morris, M. 2011. *Starting a succesful business* [verkkokirja]. London: Kogan Page [viitattu 12.11.2012]. Saatavissa: <https://aapeli.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=128915>

Nilsen, T. 2012. *Murmansk International airport Ivalo* [verkkodokumentti]. Barentsobserver 6.9.2012 [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

<http://barentsobserver.com/en/borders/murmansk-international-airport-ivalo-06-09>

Novelli, M. 2005. *Niche tourism: Contemporary issues, trends and cases*. United Kingdom: Elsevier Ltd.

Oulun kiipeilyseura 91 ry. s.a. Kiipeily harrastuksena. Kiipeilyvälineitä [viitattu 16.12.2012]. Saatavissa: <http://www.oulunkiipeilyseura.fi/php/etusivu.php>

Palo, M. Yhteydenottopyyntö [sähköpostiviesti]. Noora Seppänen. 10.4.2013 [viitattu 8.5.2013].

Patentti- ja rekisterihallitus. 2012. Kaupparekisteri. Yksityinen elinkeinonharjoittaja. Perustaminen. 13.7.2012 [viitattu 3.12.2012]. Saatavissa: <http://www.prh.fi/>

Peltomaa, J. 2011. *Venäläiset kannattaa pysäyttää Ivaloon* [verkkodokumentti]. Inarilainen 30.11.2011 [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.inarilainen.fi/venalaiset-kannattaa-pysayttaa-ivaloon>

Peltomaa, J. 2012. Ivalo kaipaa lisää kaupallista elämää [verkkodokumentti]. Inarilainen 14.3.2012 [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.inarilainen.fi/ivalo-kaipaa-lisaa-kaupallista-elamaa>

Pitkämäki, A. 2001. *Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma*. Helsinki: Kauppakaari.

Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. *Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Puustinen, T. 2006. *Avain omaan yritykseen*. Helsinki: Avain.

Raatikainen, L. 2011. *Liikeideasta liikkeelle*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen, T. 2004. *Yrittäjän käsikirja 2004*. Saarijärvi: Pohjantähti PoleStar Ltd.

Saariselkä, s.a. Palvelut. Nähtävyydet [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.saariselka.fi/sisalto>

Sipilä, J. 2006. *Osaajasta elämäntyyliyrittäjäksi*. Juva: WSOY.

Selander, K. & Valli, V. 2007. *Hinnoittelu ja kannattavuus*. Helsinki: WSOY.

Suomen Kiipeilyliitto ry. 2005. *Suomen Kiipeilyliitto ry:n Seinäkiipeilyn Peruskurssi*. Vantaa: Juutiprint Ky.

Suomen Kiipeilyliitto. 2012. Access [viitattu 17.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.climbing.fi/skil/>

Suomen Latu. 2013. Kiilopää [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.suomenlatu.fi/kiilopaa/>

Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. *Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä: opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville*. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Julkaisutoiminta.

Swarbrooke, J., Beard, C. Leckie, S. & Pomfret, G. 2003. *Adventure Tourism: The New Frontier*. United Kingdom: Elsevier Ltd.

Tilastokeskus 2012. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset vuonna 2011 [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus. Yritykset 2012. 25.10.2012 [viitattu 5.12.2012]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/aly/2011/aly_2011_2012-10-25_fi.pdf

Trekki Oy. 2013. Matkailu ja vapaa-aika. Lajituotteet. Kiipeily. Laskeutumis- ja varmistuslaitteet. Petzl Universo – varmistuslaite [viitattu 16.1.2013]. Saatavissa: <http://www.trekki.fi/>

Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti 2012. *Etälukion yrittäjyysväylä* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Opetushallitus [viitattu 14.11.2012]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Matkailun ohjelmalvelut [verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 10/2010. 2.12.2010 [viitattu 24.11.2012]. Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1184/matkailu_ohjelmap_web.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011 [verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 34/2011. Lokakuu 2011 [viitattu 17.11.2012]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf

Varuste.net. 2012, a. Kiipeily. Kengät. Nauhalliset. Andrea Boldrini Crack [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, b. Kiipeily. Kengät. Tarranauhalliset. La Sportiva Futura [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, c. Kiipeily. Kypärät kiipeilyyn. Black Diamond Half Dome [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, d. Kiipeily. Kypärät kiipeilyyn. Petzl Elios [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, e. Kiipeily. Köydet yms. Köydet. Dynaamiset. Single-köydet. Mammut Infinity 9.5 mm Superdry/Coating 50 m [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, f. Kiipeily. Sulkurenkaat. Normaaliportilla. Mammut Classic Wire Gate [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, g. Kiipeily. Sulkurenkaat. Pikalukolliset. Black Diamond Rocklock Twistlock, HMS [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, h. Kiipeily. Sulkurenkaat. Ruuvillisella portilla. Black Diamond Air Lock [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, i. Kiipeily. Sulkurenkaat. Tarvikesulkurenkaat. Edelrid Aranya - tarvikesulkurengas [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, j. Kiipeily. Valjaat. Aikuisten. Mammut Gym Rental [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, k. Kiipeily. Varmistamis-, laskeutumis- ja nousulaitteet. Varmistusrakennelaitteet. Mammut Vader Light [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Varuste.net. 2012, l. Kiipeily. Varmistamis-, laskeutumis- ja nousulaitteet. Varmistusrakennelaitteet. Petzl GriGri 2 [viitattu 18.12.2012]. Saatavissa: <http://www.varuste.net/>

Vasatokka. s.a. [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://www.vasatokka.fi/>

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. *Matkailun ohjelmapalvelut*. Porvoo: WSOY.

Verhelä, P. 2007. *Matkailun ohjelmapalvelujen turvallisuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Verohallinto. 2012, a. Syventävät vero-ohjeet. Arvonlisäverotus. Arvonlisäverokantojen muutos 1.1.2013. 20.12.2012 [viitattu 4.4.2013]. Saatavissa: <http://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2012, b. Yritys- ja yhteisöasiakkaat. Osakeyhtiö ja osuuskunta. Tuloverotus. 18.1.2012 [viitattu 9.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.vero.fi/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Jyväskylä: Tammi.

Vuorenjuuri, M. 2008. Jääluola ja jylhä uhrisaari kutsuvat Inariin [verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat 6.9.2008 [viitattu: 15.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/matkailu/artikkeli/J%C3%A4%C3%A4luola+ja+jylh%C3%A4+uhrisaari+kutsuvat+Inariin/HS20080906SI1ME03myx>

Väestörekisterikeskus. 2012. Palvelut kansalaisille. Tilastot. Asukasluvut. Suomen asukasluku kuukausittain. Kunnittain aakkosjärjestyksessä. Marraskuu/ November 2012. 30.11.2012 [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.vrk.fi/>

Ympäristöministeriö. 2012. Jokamiehen oikeudet ja toimiminen toisen alueella: Lainsäädäntöä ja hyviä käytäntöjä [verkkajulkaisu]. Ympäristöministeriö. Luontoympäristöosasto. Suomen ympäristö 30/2012. 5.9.2012 [viitattu 17.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=418505&lan=fi&clan=fi>

Yle uutiset. 2012. Pysyvä tuki harvaan asutuille kunnille ja saaristokunnille [verkkodokumentti]. 27.5.2012 [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

http://yle.fi/uutiset/pysyva_tuki_harvaan_asutuille_kunnille_ja_saaristokunnille/5267571#galleria749



Liiketoimintasuunnitelma

(Perusrunko aloittavalle yritykselle)

1 Tiivistelmä

2 Lähtökohtatilanne

- 2.1 Yritystoiminnan tausta
- 2.2 Omistus ja perustajatiimi

3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

- 3.1 Toimialan kehitys
- 3.2 Kysyntä, asiakkaat
- 3.3 Kilpailu

4 Visio ja päätavoitteet

5 Liikeidea ja strategia

6 Markkinointisuunnitelma

- 6.1 Myyntitavoitteet
- 6.2 Markkinoinnin organisointi
- 6.3 Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen
 - 6.3.1 Tuotteet ja palvelut
 - 6.3.2 Hinnoittelu ja myyntiehdot
 - 6.3.3 Myyntikanavat
 - 6.3.4 Viestintä

7 Tuotekehityssuunnitelma

- (Palvelutuotteiden kehitys)
- 7.1 Tuotekehityksen organisointi
- 7.2 Tuotteiden/palvelujen kehittäminen
- 7.3 (Tuotteiden suojaus)

8 Tuotantosuunnitelma

- (Palvelujen tuottaminen)
- 8.1 Tuotannon organisointi
- 8.2 Tuotantopuitteet ja tuotantoprosessi
- 8.3 Investoinnit
- 8.4 Tuotannon ohjaus ja seuranta

9 Henkilöstösuunnitelma

- 9.1 Organisaatio
- 9.2 Henkilöstön kehittäminen
- 9.3 Palkkaus ja työmotivaatio

10 Taloussuunnitelma

- 10.1 Seuranta
- 10.2 Ennusteet

11 Riskien arviointi

12 Liitteet

Tuotelaskelma yritykselle Kiiku!

Liite 2

TUOTELASKELMA

Ver 3 / 2005

Yritys: Kalliokiipeily-yritys Kiiku!

Aukiolopäivät/v: **48**

Tuoteryhmä	Myynti-hinta	Alv %	Veroton hinta	Ainekulut vroton	Kate	Kate% vrottomasta	Myynti-määrä/v	Ryhmän koko (keskiarvo)	Myynti-yht
Kalliolaskeutuminen	70,00	10	63,64	12,46	51,18	80,4	24	6	10 080
Kalliokiipeilykokeilu	90,00	10	81,82	12,46	69,36	84,8	24	6	12 960
Boulderointi	50,00	10	45,45	12,46	32,99	72,6	12	6	3 600
Päiväretki a. kiipeily	200,00	10	181,82	12,46	169,36	93,1	12	4	9 600
b. ruoka	10,00	10	9,09	4,00	5,09	56,0	12	4	480
Yht/ ka	84,00		76,36			77,39	84		36 720

Aukiolopäivien perustelut:

- keskimääräinen aukiolo 4 pv / vk
- tuotteita voi tarjota keskimäärin 2-4 / pv
- lauantai on vaihtopäivä, joten silloin ei välttämättä kannata tarjota asiakkaille

	€	%
Myyntituotot	36 720	110,0 %
-Alv	3 672	10,0 %
Liikevaihto	33 382	100 %
- Muuttuvat kulut	945	
Myyntikate	32 437	97,2 %
- Henkilöstökulut	19 200	
Palkkakate	13 237	39,7 %
-Kiinteät kulut yhteensä	8 270	25 %
- Vakuutukset	400	1 %
- Markkinointi	500	1 %
- Minileasing-auto 3kk	4 800	14 %
- Välttöspalkkio 7 %	2 570	8 %
Käyttökate	4 966	14,9 %
- poistot	1 756	
- köydet 100%	555	
- muut kiipeilyvälineet+EA 25%	1 201	
- rahoituskulut	150	
Tulos	3 060	9,2

Henkilöstökulut:

Vakituiset	Sivutoim.
2	0
Keskim kk. palkka:	
1500	1500
Työskentely kk:	
4	3
Palkan sivukulut%:	
60	60

Muut:

- Minileasing auto 1600e/kk, sis. vakuutukset, verot, huollot ym.
- Polttoainekulut 8l/100km, ~ 1,558e/l = 12,464
- Keskusvaraamon välityspalkkio 7 %

Liite 4

Investointien erittely ja hankintojen poistot

Kiipeilyn mahdollistamiseksi

- köysiä 2kpl 150e, 1kpl 130e	430
- rakenteluköyttä, 125e/kpl	125
Yhteensä	555
- köysikassit 3kpl, 30e/kpl	90
- sulkurenkaita 8kpl, n. 14e/kpl	112
- slingejä 4-8kpl, n. 13e/kpl	104
- kallionpuhdistusvälineet	150
- EA-välineet 60e, 2kpl	120
Yhteensä	576

Kiipeily itsessään

- kiipeilykenkiä eri kokoisia	
aikuisten n. 80e/kpl, n. 25 paria	2000
lasten n. 40e/kpl, 3-4 paria	120
- valjaat 12 kpl, 45e/kpl	540
- GriGri n. 75e/kpl, 2kpl	150
- ATC 18e/kpl, 2 kpl	36
- Crashpadit	
2kpl isoja n. 250e/kpl	500
2 kpl pienempiä n. 130e/kpl	260
- kiipeilykypärät 12 kpl, 49e/kpl	588
- magnesium 14e/pkt	14
- magnesiumpussi 20e/kpl	20
Yhteensä	4228

Yhteensä 25% poistolla olevat	4804
Yhteensä kaikki (myös köydet)	5359

HUOM!

Köydet täytyy uusia joka vuosi	
poistot 100%	555
Muilla välineillä käyttöikä 5v.	
poistot 25%	1201

	Ostovuosi	
	Poisto %	Poisto €
Kiipeilyvälineet	25,0	1 633
Köydet	100,0	555

2. vuosi

arvo	Poisto €
3 187	797

3. vuosi

arvo	Poisto €
2 390	598

4. vuosi

arvo	Poisto €
1 793	448

5. vuosi

arvo	Poisto €
1 344	336

Liite 5

Kannattavuuslaskelma sekä rahan lähteet ja käyttö

Kannattavuuslaskelma

Liikevaihto	33 382	100
- mukut	945	
Myyntikate	32 437	97,2
- kikut + hlökulut	27 470	
Käyttökate	4 966	14,9
- sumu poisto	1 756	
Liiketulos	3 210	9,6
Korkokulut	150	
Välittömät verot 20%	612	
Nettotulos	2 448	7,3

Rahan käyttö

Investoinnit	
Kiipeilyköydet	555
Kiipeilyvarusteet+EA	4 804

Rahan lähteet

Oma sijoitus	3 000
Pankkilaina	3 000
Rahoitustulos	4 204

korko 5%	lyhennys
	5 v
150	600

Käyttöpääoma

pohjakassa	
alkuvarasto	
Lainanlyhennykset	
pankkilaina lyh.	600

Rahan tarve yht	5 959
-----------------	-------

Rahan lähteet yht	10 204
-------------------	--------

Yli/alijäämä	4 245
--------------	-------

Liite 6

Yrityksen Kiiku! tulossuunnitelma neljälle vuodelle

	Ennuste 1		I. vuosi	Ennuste 2		II. Vuosi
		%			%	
1 LIIKEVAIHTO	33 382			36 720,0		
2 Liiketoiminnan muut tuotot +				0,0		
3 LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ =	33 382	100,0		36 720,0	100,0	
4 Aine- ja tarvikekäyttö -	945	2,8		1 039,6	2,8	
5 Ulkopuoliset palvelut -		0,0		0,0	0,0	
6 Henkilöstökulut -	19 200	57,5		19 200,0	52,3	
7 Liiketoiminnan muut kulut -	8 270	24,8		9 097,4	24,8	
8 Valmisteveraston lisäys/vähennys +/-		0,0		0,0	0,0	
9 KÄYTTÖKATE =	4 966	14,9		5 462,9	14,9	
10 Suunnitelman mukaiset poistot -	1 756	5,3		1 756,0	4,8	
11 LIIKETULOS =	3 210	9,6		3 531,3	9,6	
12 Tuotot osuuksista ja muista sijoituksis +		0,0		0,0	0,0	
13 Muut korko- ja rahoitustuotot +		0,0		0,0	0,0	
14 Korkokulut ja muut rahoituskulut -	150	0,4		150,0	0,4	
15 Välttämät verot -	612	1,8		676,3	1,8	
16 NETTOTULOS =	2 448	7,3		2 693,1	7,3	
17 Satunnaiset tuotot +		0,0		0,0	0,0	
18 Satunnaiset kulut -		0,0		0,0	0,0	
19 KOKONAISTULOS =	2 448	7,3		2 693,1	7,3	

	Ennuste 3		III. Vuosi	Ennuste 4		IV. Vuosi
		%			%	
1 LIIKEVAIHTO	40 392,0			42 411,6		
2 Liiketoiminnan muut tuotot +	0,0			0,0		
3 LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ =	40 392,0	100,0		42 411,6	100,0	
4 Aine- ja tarvikekäyttö -	1 143,6	2,8		1 200,8	2,8	
5 Ulkopuoliset palvelut -	0,0	0,0		0,0	0,0	
6 Henkilöstökulut -	19 200,0	47,5		19 200,0	45,3	
7 Liiketoiminnan muut kulut -	10 007,2	24,8		10 507,5	24,8	
8 Valmisteveraston lisäys/vähennys +/-	0,0	0,0		0,0	0,0	
9 KÄYTTÖKATE =	6 009,2	14,9		6 309,7	14,9	
10 Suunnitelman mukaiset poistot -	1 756,0	4,3		1 756,0	4,1	
11 LIIKETULOS =	3 884,5	9,6		4 078,7	9,6	
12 Tuotot osuuksista ja muista sijoituksis +	0,0	0,0		0,0	0,0	
13 Muut korko- ja rahoitustuotot +	0,0	0,0		0,0	0,0	
14 Korkokulut ja muut rahoituskulut -	150,0	0,4		150,0	0,4	
15 Välttämät verot -	746,9	1,8		785,7	1,9	
16 NETTOTULOS =	2 962,4	7,3		3 110,5	7,3	
17 Satunnaiset tuotot +	0,0	0,0		0,0	0,0	
18 Satunnaiset kulut -	0,0	0,0		0,0	0,0	
19 KOKONAISTULOS =	2 962,4	7,3		3 110,5	7,3	

Liite 7

Yrityksen Kiiku! rahoitussuunnitelma kolmelle vuodelle

		I. vuosi	II. Vuosi	III. Vuosi	
RAHAN LÄHTEET					
1	Nettotulos + poistot	+	4 204,2	4 718,4	4 866,5
2	Satunnaiset tuotot/kulut	+/-			
3	Omistajien lisäsijoitukset	+	3 000,0		
4	Pitkäaikaisten lainojen lisäys	+	3 000,0		
	Lyhytaikaisten lainojen lisäys	+			
6	Investointiavustus	+			
7	YHTEENSÄ	=	10 204,2	4 718,4	4 866,5
RAHAN KÄYTTÖ					
8	Maa- ja vesialueet	+			
9	Rakennukset ja rakennelmat	+			
10	Koneet ja kalusto	+	4 804,0		
11	Muut investoinnit	+	555,0		
12	Käyttöpääoman muutos, lisäys/vähennys	+/-			
13	Muun rahoitusomaisuuden lisäys	+			
14	Pitkäaikaisten lainojen vähennys	+	600,0	600,0	600,0
15	Lyhytaikaisten lainojen vähennys	+			
16	Osingonjako tai yksityiskäyttö	+			
17		+			
18	YHTEENSÄ	=	5 959,0	600,0	600,0
19	Yli-/alijäämä	+/-	4 245,2	4 118,4	4 266,5
20	Kumulatiivinen yli-/alijäämä	+/-	4 245,2	4 118,4	4 266,5

Kiiku! yritystoiminnan riskianalyysi

Riskin ilmenemiskohde	Todennäköisyys (A - D)	Hallintamenetelmä
Henkilöstö	Sairastuminen (B) Tapaturma (B) Uupuminen (C)	Sairastumisen tai tapaturman vuoksi toimintaan joudutaan etsimään sijainen tai keskeyttämään toiminta siksi aikaa. Työuupumusta pyritään ehkäisemään muun muassa työn ja vapaa-ajan rytmittämällä ja asioiden delegoinnilla. Tarvittaessa lisähenkilöstön kouluttaminen ja palkkaus.
Asiakkaat ja markkinat	Asiakkaiden tavoittamattomuus (A) Rahan ja ajanpuute (A) Kulutustottumusten muutos (C) Vaikeus valita aktiviteettien välillä (B) Kiipeilypelko (C) Tapaturma kiipeilytuotteen	Pyritään tavoittamaan asiakkaat oikealla hetkellä oikeasta paikasta. Toiminnan kehittäminen. Tarvittaessa panostetaan enemmän markkinointiin ja tehdään lajikoelusta houkutteleva asiakkaiden silmissä. Painotetaan kiipeilyä suhteellisen turvallisena lajina ja kerrotaan mahdolliset riskit. Seurataan mitä ympäristössä tapahtuu ja reagoidaan sen mukaisesti. Huolehditaan välineistön kunnosta.
Toimialan kehitys ja kilpailijat	Uusien kilpailijoiden ilmaantuminen (A) Erottautuminen (B) Seikkailupohjaisten aktiviteettien suosion lasku (C) Kohteen vetovoimaisuuden väheneminen (A)	Ollaan ajan hermolla ja seurataan ympäristön muutoksia. Huolehditaan palvelun tasokkuudesta ja erikoisuudesta ja kehitetään toimintaa tarvittaessa. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa alueen vetovoimaisuuden säilyttämiseksi ja koko matkailualueen markkinoinnin yhtenäistämiseksi.
Talous	Toiminnan kannattamattomuus (A) Rahan puute (A)	Suunnitellaan yrityksen talousasiat huolellisesti ja seurataan tilannetta ahkerasti. Rohkeus luopua kannattamattomista asioista ja uskallus kehittää uutta tarvittaessa.
Ympäristötekijät	Sateiset kesät (A) Access-ongelmat (B) Kiipeilyn haittavaikutukset (C)	Tuotteiden toteuttaminen pyritään tekemään aikataulullisesti joustavaksi. Ollaan tietoisia säätilavaihteluista ja huolletaan kallioita sen mukaisesti. Toimitaan kiipeilyetiketin mukaisesti niin, ettei häiriötä tai ylimääräistä luonnonvarojen kulumista tapahdu. Huomioidaan muun muassa rauhoitusajat luonnossa liikkuesssa.
Laatu	Laatuvaatimusten muutokset (C) Asiakkaiden tyytymättömyys (A)	Asiakkaiden tarpeiden huomiointi ja käytännön toimenpiteet asiakaspalautteen mukaisesti.

Kiipeilytoiminnan riskit yrityksessä Kiiku!

RISKIANALYYSI

Toimintaan/suorituspaikkaan liittyvät riskit

Kalliokiipeily-yritys Kiiku! riskianalyysi

RISKI	TODENNÄKÖISYYS (T) 1= epätodennäköinen 2= mahdollinen 3= todennäköinen	SEURAUKSET (S) 1= lievästi haitallinen 2= haitallinen 3= erittäin haitallinen	RISKIKERROIN JA LUOKITTELU (T x S) 1= merkityksetön 2= vähäinen 3= kohtalainen 4-5=merkittävä 6-9= sietämätön	HALLINTAMENETELMÄ
Kalliolta tipahtaminen (köysikiipeily)	1	3	3	Kiipeilynohjaajan tulee huolehtia, että jokaisen turvavälineet on kiinnitetty oikein ja ettei kukaan nouse kalliolle ilman varmistusta. Kiipeiletiketin noudattaminen.
Kalliolta tipahtaminen (boulderointi)	3	1	3	Kuuluu osittain boulderoinnin luonteeseen. Huolehditaan, ettei kukaan nouse liian korkealle, patjat ovat kiipeilijän alla tipahtamisen sattuessa ja pudotuksesta pyritään tekemään mahdollisimman turvallinen "spottaamalla".
Kompastuminen/ liukastuminen	1	1	1	Vältetään kallioalueilla kulkemista sateen jälkeen.
Pienet vammat (haava, nirhaumat, mustelmat, ruhjeet)	3	1	3	Neuvotaan keinoja välttää kyseisiä vammoja (esimerkiksi kiipeilytekniikkaa kertomalla).
Isot vammat (nyrjähdys, venähdys, murtuma)	2	2	4	Lämittely vammojen ehkäisemiseksi ennen kiipeilyä. Kiipeilytekniikan neuvominen.
Kuljetukseen liittyvät riskit (kolari, tekninen ongelma)	1	3	3	Liikennesääntöjen noudattaminen. Huollot ja huoltoon liittyvät tarkistukset kohdallaan.

Kallioon iskeytyminen (lievä)	2	1	2	Kypärän käyttö kiipeillessä. Kiipeilytekniikan neuvominen. Varmistajan valppaus.
Kalliolla lipsahtaminen (köysikiipeily)	2	1	2	Kiipeilytekniikan neuvominen. Varmistajan valppaus.
Kalliolla lipsahtaminen (boulderointi)	2	1	2	Kiipeilytekniikan neuvominen. Spottaajien valppaus. Boulderpatjojen käyttö.
Irtokiven tai muun irtaimen aineksen tipahtaminen kalliolta	3	1	3	Kallioiden kunnollinen puhdistus ja huolto ennen kiipeilykäyttöä. Kiipeilykypärän käyttö koko kalliolla vietetyn ajan.
Ankkuripisteen pettäminen	1	2	2	Ankkurien tekeminen oikein. Kiinnitys kahteen tukipisteeseen: toisen pettäessä toinen on yhä "varalla".
Välineistön hajoaminen (kiipeilyvaljaiden nirhaumat, köyden kuluminen kalliota vasten)	2	1	2	Välineistön huolto ja tarkistus ennen ja jälkeen jokaisen käyttökerran. Välineiden oikeanlainen käyttö. Vahingon varalle ylimääräisten välineiden kantaminen mukana.

Liite 10

Yrityksen Kiiku! SWOT -analyysi

Vahvuudet ja voimavarat <ul style="list-style-type: none"> + Yrittäjän motivaatio ja innostuneisuus + Elämäntyyliyrittäjyys + Ammattitaito ja kokemus + Luonto, ympäristö, ”Lapin lumo” + Ainutlaatuisuus, uusi tapa kokea 	Miten hyödynnetään? <ul style="list-style-type: none"> ➔ Kilpailuetu ➔ Elementtinä kalliit, joita muut palveluntuottajat eivät vielä hyödynnä ➔ Henkilökohtainen palvelu ➔ Tuodaan erikoisosaaminen esille muun muassa markkinoinnissa ja palvelun aikana
Heikkoudet ja ongelmat <ul style="list-style-type: none"> - Onko kiipeily liian erikoista, liian niin sanotun extremelajin maineessa? - Taloudellinen kannattamattomuus 	Miten korjataan? <ul style="list-style-type: none"> ➔ Kerrotaan muun muassa markkinoinnissa, miten kiipeilykokeilusta tehdään turvallinen (varmistuslaitteet, kypärät, standardisoinnit jne.) ja pyritään näin vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviin ja pelkoihin ➔ Perehdytään kannattavuussuunnitteluun, haetaan tukea alueen yrittäjäverkostosta
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> + Verkostoituminen alueen yrittäjien kesken + Yrittäjän päätoiminen työ + Toiminnan laajenemismahdollisuudet + Upeat puitteet – ja paljon löytämättömiä kiipeilykallioita + Ihmisten elämyshakuisuus 	Miten hyödynnetään? <ul style="list-style-type: none"> ➔ Kehitetään palvelupaketteja, sisältäen esimerkiksi erilaisia aktiviteetteja, ruokailun... ➔ Yhteistyö liikunta- ja nuorisotoimen kanssa ➔ Alueelle oma kiipeilyseura ja sisäseinä?
Uhat <ul style="list-style-type: none"> - Kausiluonteisuus - Sääolosuhteiden armoilla oleminen - Access-ongelmat 	Miten varaudutaan? <ul style="list-style-type: none"> ➔ Pidetään kiipeily vain sivutoimisena yritystoimintana ➔ Käytetään kaikki mahdolliset kuivat päivät hyödyksi, huolletaan kalliit ➔ Toimitaan kestävä kehityksen ja kiipeilyetiketin mukaisesti

